

Université de Montréal

Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet
modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines

par
Nancy Heppell

École de relations industrielles
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)

Septembre 2011

© Nancy Heppell, 2011

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet
modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines

présenté par :
Nancy Heppell

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :
Pierre Durand
Membre du jury

Victor Haines
Président et membre du jury

Patrice Jalette
Directeur de recherche

SOMMAIRE

Notre recherche a pour but d'étudier la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle tout en mettant en évidence l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). De type empirique, cette étude utilise des données provenant de 241 caisses populaires Desjardins faisant partie de la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec dans le secteur bancaire.

Notre étude repose sur les fondements théoriques d'Arthur (1994) et de Guthrie (2001) qui soutiennent qu'un roulement élevé dans les organisations diminue la performance organisationnelle. De plus, ces auteurs soutiennent que la stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) adoptée par les organisations intervient dans le lien entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle. C'est ainsi que, plus les organisations investissent dans leurs pratiques de GRH, plus les départs d'employés seront coûteux car celles-ci perdront alors les investissements faits et les retours attendus, ce qui affectera encore plus négativement la performance organisationnelle. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire et intéressant de prendre en compte la gestion des ressources humaines comme contexte dans l'étude du lien entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle.

Nos résultats montrent que le roulement du personnel influence la performance organisationnelle. Plus particulièrement, nous constatons que le roulement du personnel diminue la productivité et augmente les coûts. Qui plus est, nos analyses ont décelé un effet modérateur des pratiques GRH. En effet, nous observons que l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle est plus nuisible pour les entreprises lorsque celles-ci implantent plus de pratiques de mobilisation. De plus, on observe que l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle est atténué lorsque les entreprises implantent plus de pratiques d'implication.

Cette étude illustre bien la pertinence de tenir compte de la gestion des ressources humaines implantée dans les organisations afin d'expliquer de l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. Ainsi, cette étude permet aux gestionnaires de mieux saisir l'effet du roulement du personnel sur la performance organisationnelle et de les aider à adopter les stratégies ressources humaines adéquates susceptibles d'influencer l'impact du roulement sur la performance de l'organisation.

Mots clés : roulement, taux de roulement, performance organisationnelle, gestion des ressources humaines, productivité, efficience, rentabilité.

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the relationship between turnover and organizational performance, as well as to highlight the moderating effect of human resources practices on this relationship. This empirical research is based on sample of 241 Desjardins caisses populaires establishments, members of la Fédération des caisses Desjardins of Montréal and West of Québec in credit union sector.

This study uses the theoretical framework of Arthur (1994) and Guthrie (2001) which suggests that turnover has a negative effect on organizational performance. Moreover, these authors suggest that human resources strategies will moderate in the relationship between turnover and organizational performance. In fact, the more organizations invest in human resources practices, the more employees' departures are expensive because organizations lose this investment and the expected benefits related to it, which will, in return, affect organizational performance. Therefore, it would be relevant to consider the human resources strategies in the relationship between turnover and organizational performance.

The results of the present study show a negative relationship between turnover and organizational performance. More precisely, we notice that turnover decreases productivity and increases costs. The moderating effect of human resources practices was significant. In fact, the effect between turnover and organizational performance is more negative when "commitment" human resources practices are implemented. Also, the association between turnover and organizational performance is attenuated when "involvement" human resources practices are implemented.

This study illustrates the importance to consider human resources strategies in the organization to better qualify the impact of turnover on organizational performance. Therefore, this study might help management to adjust their human resources strategies to influence the impact of turnover on organizational performance.

Key words: quit rate, turnover, organizational performance, human resources management, productivity, financial profit.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	vii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	xi
REMERCIEMENTS	xii
INTRODUCTION.....	13
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	15
1.1 Roulement des employés	15
1.1.1 Définitions	15
1.1.2 Statistiques sur le roulement de la main-d'œuvre	17
1.1.3 Conséquences du roulement	20
1.2 Performance organisationnelle	24
1.2.1 Définitions	24
1.2.2 Dimensions de la performance organisationnelle.....	26
1.2.3 Déterminants de la performance organisationnelle	29
1.2.4 Mesures de la performance organisationnelle dans le secteur bancaire	33
1.3 Études traitant de l'impact du roulement de la main-d'œuvre sur la performance organisationnelle.....	37
1.4 Constats tirés de la littérature scientifique.....	52
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHES, MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES	55
2.1 Problématique	55
2.2 Questions de recherche	57
2.3 Modèle conceptuel.....	58
2.3.1 Variable roulement du personnel.....	59
2.3.2 Variable performance organisationnelle.....	59
2.3.3 Variable pratiques GRH	60
2.3.4 Variables contrôle.....	60
2.4 Hypothèses.....	61

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	64
3.1 Type de recherche.....	64
3.2 Modèle opératoire.....	65
3.2.1 Variable dépendante : la performance organisationnelle.....	65
3.2.2 Variable indépendante : le roulement du personnel.....	67
3.2.3 Variable modératrice : les pratiques GRH.....	67
3.2.4 Variables contrôle : déterminants de la performance organisationnelle.....	70
3.3 Plan d'observation.....	72
3.4 Plan d'analyse.....	74
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	76
4.1 Statistiques descriptives.....	76
4.1.1 Variable indépendante : roulement du personnel.....	76
4.1.2 Variable dépendante : performance organisationnelle.....	77
4.1.3 Variable modératrice : pratiques GRH.....	78
4.1.4 Variables contrôle : déterminants de la performance organisationnelle.....	80
4.2 Analyses bivariées.....	82
4.3 Analyses multivariées.....	84
4.3.1 Analyses multivariées : productivité.....	84
4.3.2 Analyses multivariées : coûts.....	89
4.3.3 Analyses multivariées : Rentabilité.....	92
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	96
5.1 Rappel des objectifs du mémoire.....	96
5.2 Vérification des hypothèses.....	97
5.2.1 Influence du roulement du personnel sur la performance organisationnelle.....	97
5.2.2 Effet modérateur des pratiques de gestion ressources humaines.....	99
5.3 Réponse aux questions de recherche.....	104
5.4 Questions soulevées par les résultats.....	105
CHAPITRE 6 : CONCLUSION.....	107
6.1 Contributions de l'étude.....	107
6.2 Limites de l'étude.....	108
6.3 Pistes de recherches futures.....	110
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	111

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Types de roulement du personnel.....	16
Figure 2 : Roulement de la main-d'œuvre canadienne	18
Figure 3 : Roulement de la main-d'œuvre canadienne selon l'industrie	19
Figure 4 : Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre	21
Figure 5 : Hypothèse de l'impact du roulement sur la performance organisationnelle ..	41
Figure 6: Deux conceptions de la relation entre les pratiques GRH, le roulement du personnel et la performance organisationnelle identifiées dans la littérature.....	53
Figure 7 : Modélisation simplifiée de la question de recherche 1.....	57
Figure 8 : Modélisation simplifiée de la question de recherche 2.....	58
Figure 9 : Modèle conceptuel.....	59
Figure 10 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH de mobilisation détectée dans les estimations de productivité	88
Figure 11 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH d'implication détectée dans les estimations de productivité	88
Figure 12 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH de mobilisation détectée dans les estimations de rentabilité	95
Figure 13 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH d'implication détectée dans les estimations de rentabilité	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Conséquences négatives du roulement de la main-d'œuvre	22
Tableau II : Conséquences positives du roulement de la main-d'œuvre	23
Tableau III : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle	28
Tableau IV : Déterminants de la performance organisationnelle.....	30
Tableau V : Modèles d'estimation de la performance organisationnelle.....	34
Tableau VI : Pratiques associés aux systèmes GRH d'Arthur (1994)	38
Tableau VII : Systèmes de pratiques de travail à haute performance selon Huselid	45
Tableau VIII : Synthèse des études empiriques traitant de l'effet du roulement des employés sur la performance organisationnelle	49
Tableau IX : Opérationnalisation de la variable dépendante	66
Tableau X : Opérationnalisation de la variable indépendante	67
Tableau XI : Opérationnalisation de la variable modératrice	68
Tableau XII : Opérationnalisation des déterminants de la performance organisationnelle	71
Tableau XIII : Statistiques descriptives relatives à la variable indépendante.....	77
Tableau XIV : Statistiques descriptives relatives aux indicateurs de la variable dépendante.....	78
Tableau XV : Statistiques descriptives relatives à la variable modératrice	79
Tableau XVI : Statistiques descriptives relatives aux variables contrôle	81
Tableau XVII : Matrice de corrélation des variables.....	83
Tableau XVIII : Productivité et nombre total de pratiques GRH	85
Tableau XIX : Productivité et dimensions des pratiques GRH.....	87
Tableau XX : Coûts et nombre total des pratiques GRH.....	90
Tableau XXI : Coûts et dimensions des pratiques GRH.....	91
Tableau XXII : Rentabilité et nombre total de pratiques GRH.....	93
Tableau XXIII : Rentabilité et dimensions des pratiques GRH.....	94
Tableau XXIV : Synthèse de la vérification de l'hypothèse 1	98
Tableau XXV : Synthèse de la vérification de l'hypothèse 2	100

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

SPSS : Statistical Package in Social Sciences

FMO : Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier sincèrement mon directeur de mémoire, monsieur Patrice Jalette pour son soutien et ses précieux conseils. Au fil des années de rédaction de ce mémoire, Patrice Jalette a été un directeur présent, facile d'approche, critique et motivateur. Nos rencontres ont été des plus intéressantes toutes les unes des autres.

Merci aux membres du jury M. Victor Haines et M. Pierre Durand pour leurs commentaires constructifs.

De plus, j'aimerais féliciter l'École des relations industrielles pour son offre de service du 2ème cycle. En effet, la propédeutique, le stage, la formule des cours et les professeurs m'ont permis de développer mon esprit critique, d'analyse et de synthèse, mon professionnalisme, le dépassement de soi ainsi que mon côté éthique. Toutes ces qualités font de moi une personne qui se distingue en tant que professionnelle et qui est appréciée de ses employeurs.

Évidemment, je ne pourrais passer sous silence tout le soutien des personnes suivantes :

- Mon cher époux, Mathieu, pour son soutien psychologique et technologique;
- Mon père, Claude, pour sa contribution financière;
- Ma mère, Louise, pour tous ses encouragements;
- Mon amie, Annie, pour son français impeccable et ses conseils d'une intelligence exceptionnelle;
- Et à tous mes amis qui après autant d'années me disent toujours :
« Ce n'est pas encore fini ce mémoire-là! »

INTRODUCTION

La pénurie de main-d'œuvre appréhendée en raison de la nouvelle situation démographique du Québec oblige les organisations à se questionner sur les façons d'attirer, de mobiliser et de conserver leur main-d'œuvre. De plus, la concurrence accrue induite par la mondialisation force les entreprises à préserver leurs employés-clés afin de maintenir leur avantage concurrentiel (Dess et Shaw, 2001). Le maintien et l'amélioration de la performance organisationnelle demeure en effet un défi de taille pour les organisations d'aujourd'hui. Afin de relever ce défi, l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) propose aux organisations d'investir dans des pratiques de travail qui mobilisent, motivent, forment et impliquent les employés, ce qui contribuerait à leur rétention (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Toutefois la question reste entière : quelles sont réellement les conséquences du roulement de la main-d'œuvre sur la performance organisationnelle des entreprises? Dans la littérature scientifique, plusieurs chercheurs estiment que le roulement de la main-d'œuvre est néfaste aux organisations en raison des coûts directs et indirects associés aux départs d'employés (Shaw, 2011; Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Glebbeek et Bax, 2004, Huselid, 1995). Néanmoins, pour d'autres chercheurs, les effets du roulement de la main-d'œuvre peuvent être bénéfiques pour les organisations en raison, entre autres, du départ d'employés non performants et l'arrivée de sang neuf (Mobley, 1982; Dalton, Todor et Krackhardt, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986; Staw, 1980; Cascio, 1991). Les réponses contradictoires émanant de la littérature laissent présager que la relation entre le roulement de la main-d'œuvre sur la performance organisationnelle est complexe et que plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer (Shaw, 2011). La littérature suggère que la manière dont s'effectue la GRH dans l'organisation va influencer la relation entre le roulement et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995 et Batt, 2002a).

C'est ainsi que notre recherche étudie l'influence du roulement de la main-d'œuvre sur la performance financière des organisations, tout en considérant l'influence des pratiques de ressources humaines sur cette relation. Cette recherche permettra aux gestionnaires de

mieux saisir le phénomène du roulement de la main-d'œuvre sur leur performance de leur organisation. De plus, cette recherche est susceptible de les aider à adopter les stratégies ressources humaines adéquates qui pourraient, dans certaines circonstances, influencer l'impact du roulement sur la performance de l'entreprise de la manière désirée.

Ce projet de mémoire est constitué de 5 chapitres distincts. Dans le premier chapitre, nous présentons l'ensemble de la littérature pertinente concernant notre sujet d'étude et les constats tirés de la littérature scientifique. Par la suite, le chapitre 2 présente la problématique, les deux questions de recherche, la description de notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses. Le chapitre 3 décrit l'ensemble de la méthodologie utilisée dans cette étude soit : le type de recherche, le modèle opératoire, le plan d'observation et le plan d'analyse. Dans le chapitre 4, nous présentons l'ensemble des résultats tirés de nos analyses statistiques (descriptives, bivariées et multivariées). Le chapitre 5 revient sur les objectifs du mémoire, discute de la vérification des hypothèses, de la réponse apportée par la recherche aux questions de recherche ainsi que et les questions soulevées par les résultats. Finalement, nous concluons en présentant les contributions de l'étude, ses limites et les pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous recensons la littérature pertinente sur le roulement des employés et sur la performance organisationnelle de manière à définir ces concepts, cerner leurs dimensions, ainsi que, selon le cas, leurs effets ou leurs déterminants. Nous abordons aussi les études de terrain, qui comme la nôtre, traite de l'impact du roulement des employés sur la performance organisationnelle. Nous terminons avec les constats tirés de la littérature scientifique.

1.1 Roulement des employés

Dans la présente section, nous allons nous attarder sur la définition ainsi que sur les types de roulement du personnel et nous présentons quelques statistiques sur la situation sur le marché du travail canadien et québécois. Par la suite, nous identifions les déterminants autant individuels qu'organisationnels du roulement. Finalement, nous traiterons des effets du roulement de la main-d'œuvre sur les organisations.

1.1.1 Définitions

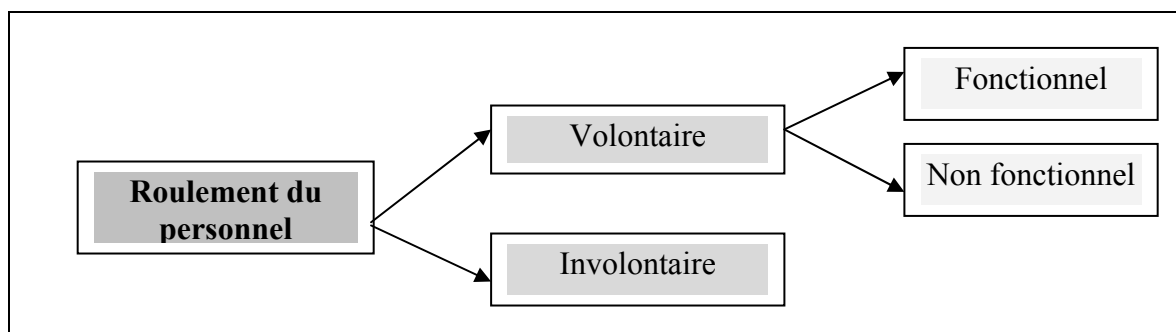
Depuis plusieurs décennies, le phénomène du roulement de la main-d'œuvre est analysé par la communauté scientifique. Communément appelé par le terme anglais « turnover », le roulement du personnel réfère aussi à la notion de rotation des employés. Au niveau macroéconomique, le roulement se définit comme étant « *la rotation des travailleurs autour du marché du travail, entre les firmes, les emplois et les occupations, ainsi qu'entre les états d'employabilité et de non-employabilité* » (Abbasi et Hollman, 2000 ; page 334; notre traduction).

Au niveau de l'organisation, le roulement du personnel concerne tous les mouvements d'entrée et de sortie du personnel au cours d'une période donnée, généralement une année. Le taux de roulement, quant à lui, correspond au rapport de l'ensemble des

mouvements du personnel (embauches et départs) sur l'effectif moyen de l'entreprise pour une période donnée (LeDuff, 1999, p.1255). Par contre, il faut voir que le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés (Larose, 2003). C'est également le sens que nous allons attribuer à ce concept dans le cadre de cette recherche.

Tel que présenté à la Figure 1, le roulement du personnel est caractérisé de différentes façons. Tout d'abord, la littérature scientifique distingue le roulement volontaire du roulement involontaire (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). Les auteurs définissent le roulement volontaire comme découlant de la décision de l'employé de quitter son organisation, et le roulement involontaire comme découlant de la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi. Les motifs de départs volontaires peuvent être un autre emploi, un retour à l'école, le retour au foyer pour s'occuper d'un enfant, un déménagement tenu nécessaire en raison du changement d'emploi du conjoint. Quant aux départs involontaires, ils concernent les licenciements et les retraites (Neveu, 1996).

Figure 1 : Types de roulement du personnel



Source : Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982, p.122.

Certains auteurs suggèrent que le roulement volontaire n'est pas nécessairement nuisible pour les organisations (Dalton, Todor et Krackhardt, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986). C'est ainsi que le roulement volontaire peut être divisé en roulement fonctionnel

et non fonctionnel. Comme on le voit au Tableau I, la littérature suggère que le départ d'un employé non performant peut occasionner l'acquisition d'un nouvel employé plus efficace ou peut favoriser les promotions internes parmi les employés performants de l'entreprise (roulement fonctionnel). À l'inverse, le départ volontaire d'un employé considéré performant peut s'avérer particulièrement néfaste à l'entreprise, puisqu'il est plus difficile de remplacer un employé-clé qu'un autre employé (roulement non fonctionnel). Plus spécifiquement, une diminution du taux de roulement volontaire n'est pas nécessairement bénéfique si les employés non performants maintiennent leur lien d'emploi avec l'organisation. À l'inverse, un roulement volontaire élevé n'est pas nuisible à l'entreprise si les employés-clés (stratégiques) restent dans l'organisation.

Tableau I : Performance des employés en fonction de la nature du roulement

DÉPART VOLONTAIRE	
EMPLOYÉS PERFORMANTS	EMPLOYÉS NON PERFORMANTS
↓	↓
ROULEMENT DISFONCTIONNEL	ROULEMENT FONCTIONNEL

Source : Dalton, Todor et Krackhardt, 1982, p. 118.

1.1.2 Statistiques sur le roulement de la main-d'œuvre

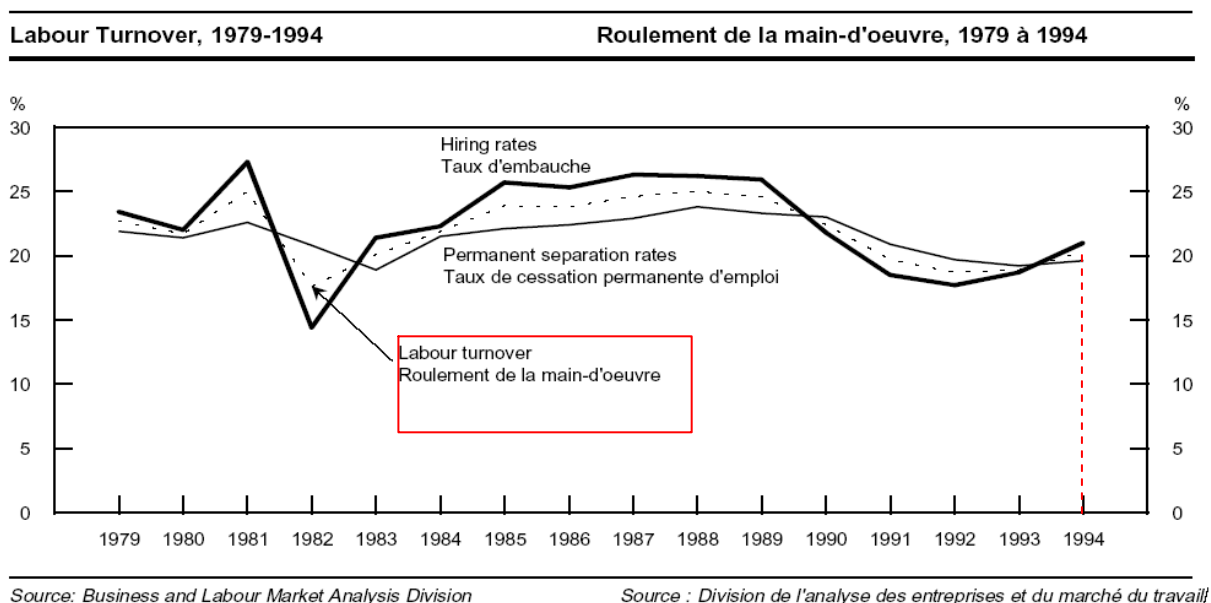
Après avoir défini le roulement de la main-d'œuvre et les deux principaux types, nous allons examiner à combien celui-ci se chiffre dans l'économie canadienne et québécoise.

Tirée du *Fichier de données longitudinales sur la main-d'œuvre (FDML)* de Statistique Canada, l'enquête sur les mouvements de la main-d'œuvre présente des données sur les mouvements des travailleurs canadiens. Selon cette publication (Statistique Canada,

1998), le marché du travail canadien se caractérise généralement par une abondance de réaffectation et de roulement des travailleurs entre les entreprises. De plus, le roulement de la main-d'œuvre a tendance à être à la baisse en période de récession et se révèle stable en d'autres temps. En effet, nous pouvons observer à la Figure 2 que le roulement des travailleurs (volontaire et involontaire) dans les récessions de 1981-1982 et de 1990-1992 a décliné de 22,7% en 1979 à 17,6% en 1982 et de 24,6% en 1989 à 18,7% en 1992. Selon Statistique Canada, le roulement volontaire et involontaire de la main-d'œuvre sur le marché du travail canadien en 1995 s'établissait aux alentours de 20%.

Tel que présenté à la Figure 3, la fréquence des démissions (assimilable au roulement volontaire) en 1994, varie d'un maximum de 11% pour les services aux consommateurs à un minimum de 2,5% pour le secteur public. Le taux de démissions dans les secteurs primaires et construction, le service aux entreprises, les industries manufacturières et services de distributions se situent quant à eux aux alentours de 7%.

Figure 2 : Roulement de la main-d'œuvre canadienne

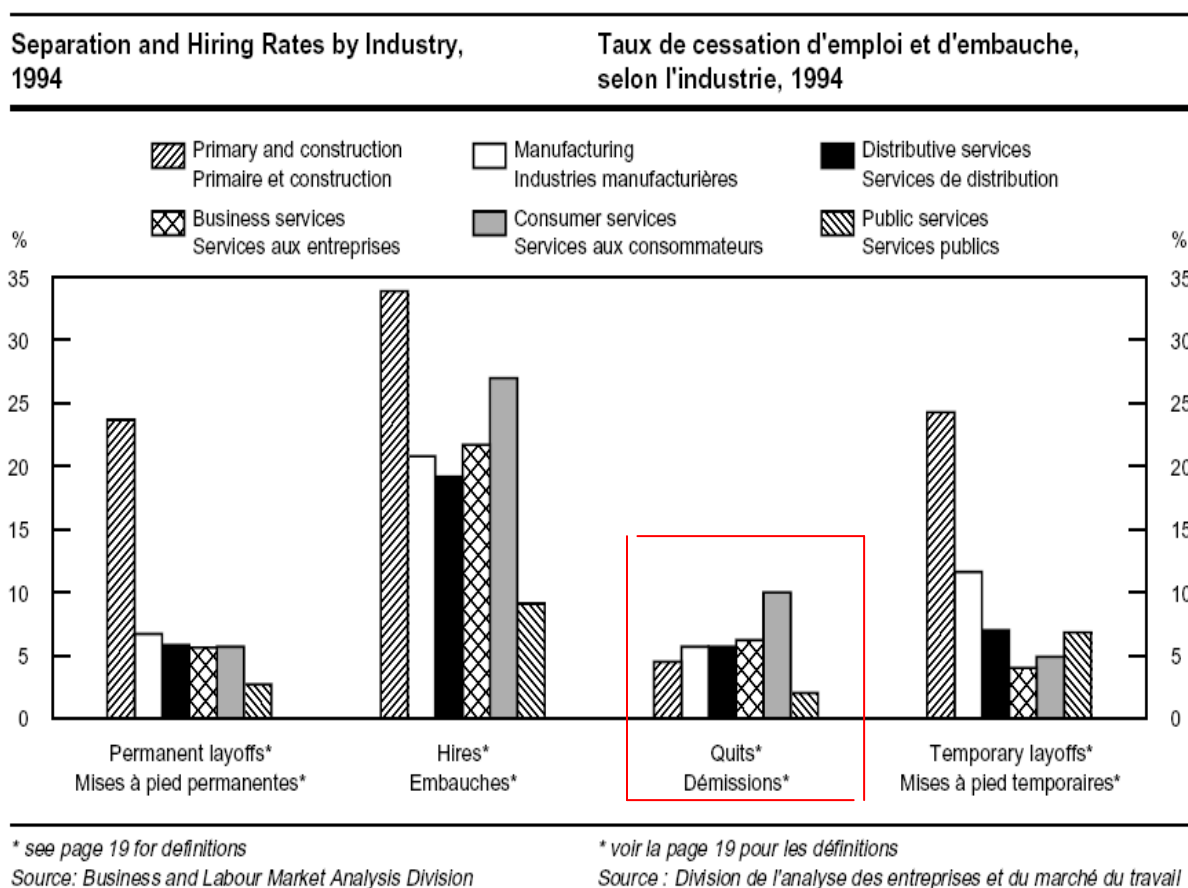


Source : Statistique Canada, 1998, p. 9

En conclusion, ces variations importantes d'un secteur à l'autre suggèrent que le contexte est un facteur important dans la compréhension du roulement.

Figure 3 : Roulement de la main-d'œuvre canadienne selon l'industrie

Source : Statistique Canada, 1998, p. 10



Pour ce qui est de la situation québécoise, un sondage CROP-ORHRI indique que 53% des travailleurs québécois en 2006 affirment que le taux de roulement de la main-d'œuvre est très ou assez élevé dans leur organisation. Cette proportion s'élève à 66% chez les travailleurs âgés de 18 à 34 ans. Les résultats les plus pertinents sont à l'effet que 33% des travailleurs interrogés affirment que leur employeur éprouve de la difficulté à garder ses meilleurs employés et que 69% disent que des employés non

performants sont maintenus en poste (CROP-express, 2007). Une autre enquête concernant le roulement volontaire et le roulement involontaire au Québec en 2003 a été effectuée par la firme Mercer (Gauthier, 2004). Dans son enquête effectuée à partir d'un échantillon de 157 organisations, Mercer rapporte un taux de roulement volontaire moyen de 8,9% ainsi qu'un taux de roulement involontaire de 6,3%, pour un taux de roulement global de 17,2%. Toujours selon cette enquête et dans le secteur de la vente au détail, le taux de roulement est de 30% alors qu'il est de 8,2% dans le secteur des ressources naturelles (Gauthier, 2004). Ici encore, les données montrent que le roulement dépend du contexte et qu'il faudra s'y référer afin de bien comprendre son impact sur la performance organisationnelle.

1.1.3 Conséquences du roulement

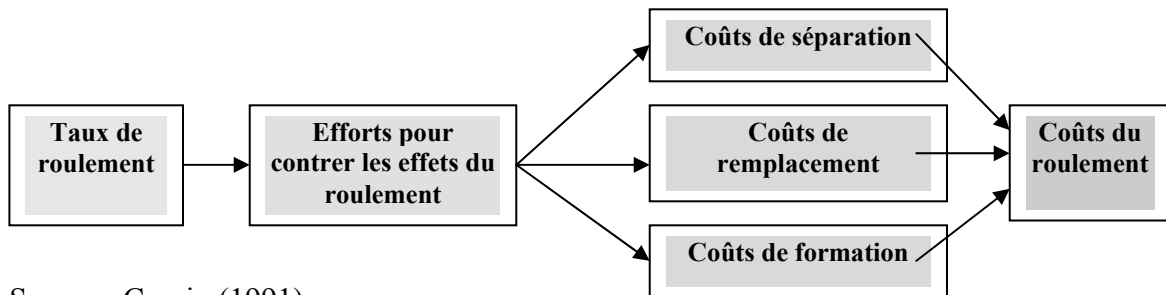
Malgré la multitude d'études portant sur les déterminants du roulement du personnel, les études concernant les effets du roulement sont moins nombreuses. Dans les prochains paragraphes, nous présentons les recherches portant sur les conséquences du roulement des employés afin d'en dégager les coûts et les bénéfices du roulement pour les organisations.

a) Coûts associés au roulement de la main-d'œuvre

Une des principales conséquences organisationnelles associées au roulement du personnel est sans contredit les coûts liés à celui-ci. Aux États-Unis, en 1998, on estimait à 11 milliards de dollars par années le coût du roulement volontaire et involontaire dans les industries américaines (Ivancevich, 1998). Plusieurs auteurs se sont intéressés aux différents coûts directs et indirects découlant du départ d'un employé dans une entreprise (Cascio, 1991; Mobley, 1982; Staw, 1980). Tel que présenté à la Figure 4, Cascio (1991) a élaboré un modèle de mesure des coûts liés au roulement du personnel formé de trois catégories principales : les coûts de séparation, de recrutement et de formation du nouveau personnel. Selon l'auteur, l'ensemble de ces coûts résulte de

l'effort pour contrer les effets du dysfonctionnement organisationnel dû au roulement des employés.

Figure 4 : Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre



Source : Cascio (1991)

De façon plus détaillée, Cascio (1991) recense différents coûts liés à la séparation : les coûts des entrevues de départ, les tâches administratives relatives à la cessation d'emploi et les indemnités de départ. En ce qui concerne les coûts associés au remplacement, ils sont attribuables à l'augmentation des heures supplémentaires ou à la rémunération d'employés temporaires qui vont exécuter les tâches relatives au poste vacant. La catégorie des coûts de remplacement réfère notamment aux coûts associés à la diffusion de l'information pour annoncer un poste libre, aux tâches administratives relatives à l'embauche, aux entrevues, aux tests préliminaires, aux rencontres entre le service RH et les autres, aux tâches administratives liées à l'embauche, aux frais de voyage ou de relocalisation, à l'accueil des nouveaux employés et aux examens médicaux. Finalement, les coûts de formation sont les suivants : le coût de la documentation, le coût de la formation en groupe, le coût de la formation individuelle. Cascio (1991) suggère également d'ajouter dans les coûts du roulement pour une organisation l'écart de performance, c'est-à-dire la différence entre la productivité de l'ancien et du nouvel employé.

Il importe de noter que Cascio (1991) présente uniquement les coûts tangibles. Les coûts intangibles sont tout aussi réels et souvent plus élevés que les coûts qu'il est possible de mesurer. Tel qu'illustré au Tableau II, Mobley (1982) présente plusieurs conséquences négatives du roulement sur les employés (pour ceux qui quittent et pour ceux qui restent)

et sur l'organisation. Mentionnons, à titre d'exemples de coûts intangibles, la charge de travail accrue et non rémunérée qu'assument les autres employés lorsque des postes sont vacants, la pression et les tensions causées par les départs, la détérioration du moral des employés, la diminution de la productivité attribuable à la perte de la synergie du travail d'équipe. La réputation et l'image publique de l'entreprise peuvent également être ternies par un roulement élevé. Ces coûts sont bien réels, mais le plus souvent sont difficiles à évaluer.

Tableau I : Conséquences négatives du roulement de la main-d'œuvre

	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Les conséquences négatives	<ul style="list-style-type: none"> -Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation) -Perturbation de la structure de communication et sociale -Perte de productivité (due à la recherche d'un remplaçant et à sa formation) -Perte des employés performants -Diminution de la satisfaction de ceux qui restent -Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte d'ancienneté et leurs conditions -Perturbation de la famille et du support social -Stress relié à la transition -Perturbation dans la carrière du conjoint -Régression dans son cheminement de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> -Perturbation sociale -Perte de la synergie entre collègues -Diminution de la satisfaction -Diminution de la cohésion -Diminution de l'engagement -Augmentation de la charge de travail pendant la recherche du remplaçant

Source : Mobley (1982), p. 113 (notre traduction).

b) Bénéfices associés au roulement de la main-d'œuvre

En général, les départs engendrent des coûts pour l'organisation, mais ils peuvent aussi engendrer des bénéfices. Toujours selon Mobley (1982) (voir Tableau III), si les coûts liés aux heures supplémentaires ou à la rémunération d'employés temporaires sont inférieurs à la rémunération qu'aurait normalement reçue l'employé démissionnaire ou

licencié, il en résulte une économie. À production égale, si la performance du nouvel employé est supérieure à celle de l'ancien, on obtient aussi un résultat nettement positif. Certaines études confirment les travaux sur les conséquences positives de Mobley (1982), soit que le roulement volontaire peut améliorer une entreprise par le départ des mauvais employés (Dalton, Krackhardt, Porter, 1981; Hollenbeck et Williams, 1986), par l'amélioration de l'innovation ainsi que la réduction de la stagnation (Abelson et Baysinger, 1984; Batt, Colvin et Keefe 2002). En effet, le départ du personnel favorise les opportunités de mobilité ou de promotion interne, ce qui pourrait motiver les employés qui restent dans l'organisation. Selon Staw (1980), le roulement du personnel peut entraîner des conséquences positives telles que la diminution des conflits récurrents, l'augmentation de la mobilité interne, du moral des employés, de l'innovation et de l'adaptation pour l'organisation.

Tableau II : Conséquences positives du roulement de la main-d'œuvre

	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Les conséquences positives	<ul style="list-style-type: none"> -Départs des employés non performants -Intégration de nouvelles connaissances et technologies -Stimulation du changement dans les politiques et pratiques -Augmentation de la mobilité interne -Augmentation de la flexibilité de la structure -Diminution des mauvais comportements -Opportunité de réduire les coûts, se consolider 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de salaire -Avancement de carrière -Meilleure conciliation personnalité-travail (par exemple : moins de stress, plus d'intérêt, meilleure utilisation de ses habiletés) -Défis à relever dans un nouvel environnement -Hausse de l'auto-perception d'efficacité et du développement 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de la mobilité interne -Stimulation grâce aux nouveaux collègues -Plus grande satisfaction -Plus grande cohésion -Plus grand engagement

Source : Mobley (1982), p. 113 (notre traduction).

À la suite de cette revue de littérature portant sur les conséquences du roulement de la main d'œuvre, nous constatons que le roulement du personnel affecte la performance organisationnelle. En effet, nul doute que les indicateurs de la performance organisationnelle, la productivité, les coûts ainsi que les profits résultants, sont influencés par le roulement du personnel, positivement pour certains et négativement pour d'autres. Par contre, on peut penser qu'en général, un taux de roulement faible soit préférable à un taux de roulement élevé pour les organisations. En effet, le roulement des employés est associé à des coûts élevés et la majorité des gestionnaires tentent de réduire leur taux de roulement afin d'augmenter ou maintenir leur performance organisationnelle (Guthrie, 2001).

1.2 Performance organisationnelle

Dans la présente section, nous nous basons sur la revue de littérature traitant de la performance organisationnelle effectués par Jalette (1997). Notre intention n'est pas de faire une revue exhaustive de la littérature sur la performance organisationnelle, mais d'établir un cadre théorique pertinent pour notre recherche.

1.2.1 Définitions

La définition de ce que représente une organisation performante ou efficace ne fait pas l'unanimité auprès de la communauté scientifique. En effet, Jalette (1997) note que plusieurs disciplines comme l'économie, le management, les sciences comptables, la gestion des opérations et de la production ainsi que les sciences du comportement s'intéressent et entretiennent leur propre conception de ce qu'est la performance organisationnelle. Par exemple, les sciences économiques mesurent l'efficacité sur la base de l'efficience économique alors que la comptabilité utilise les indicateurs de performance financière (ex : la rentabilité). Quant à la gestion des opérations et de la production, elle a recours à la productivité, tandis que les experts les sciences du comportement s'en remettent davantage aux indicateurs d'attitudes et de comportements des salariés tels que la satisfaction au travail, le moral, la mobilisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Jalette, 1997).

Il n'y a pas seulement les disciplines qui diffèrent quant au choix des critères d'efficacité. Il y a aussi les acteurs des milieux de travail qui opteront pour différents critères selon leur rôle, leur statut, leurs valeurs et leurs normes, leur intérêt envers l'organisation (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Par exemple, un dirigeant d'entreprise peut percevoir l'efficacité comme étant simplement une question de rentabilité et de compétitivité de son organisation. Pour un employé, ses critères d'efficacité peuvent être la qualité des décisions ou le climat de travail. Pour un client, une organisation est efficace dans la mesure où elle lui procure un produit et un service de qualité. Dans le cas d'un analyste financier, les profits ou les rendements des investissements sont les critères de performance. Pour un gestionnaire de production, les normes d'efficacité sont représentées par la qualité et la quantité des biens et des services. Pour un représentant du marketing, la performance équivaut à la part du marché ou à la satisfaction de la clientèle. Finalement, pour un directeur des ressources humaines, la performance organisationnelle peut par exemple être évaluée par la compétence et l'engagement des employés. Il est facile de voir qu'à l'intérieur d'une même équipe de gestion, les cadres peuvent juger la performance organisationnelle différemment selon le service auquel ils appartiennent (Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Jalette, 1997).

Campbell (1977) conclut qu'il ne peut y avoir de définition définitive de la performance organisationnelle puisqu'une conception particulière ne sera utile qu'à des fins particulières. Ainsi toute conception particulière réfère autant à des jugements de valeur (ce que l'on devrait faire) qu'à des faits organisationnels (ce qu'on fait).

Donc nous pouvons constater que la performance organisationnelle est un terme difficile à cerner en raison des représentations abondantes et souvent contradictoires, mais aussi en raison de la multitude de disciplines qui s'y intéressent. Néanmoins, une définition s'impose pour les fins de notre recherche, soit celle de Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5).

« Mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités,

désirables, recherchés » (...) « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »

Steers (1977, p.5) définit la performance organisationnelle comme :

« la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels » (traduction de Jalette, 1997, p.35).

Ainsi, l'auteur met en évidence les buts de l'organisation comme critère d'efficacité.

En somme, la performance organisationnelle demeure une conception aux significations et aux critères variables. C'est pourquoi elle doit être considérée comme un concept multidimensionnel.

1.2.2 Dimensions de la performance organisationnelle

Nous pouvons constater que le concept de performance organisationnelle possède autant de significations qu'il existe de critères pour le mesurer. Dans cette section, nous allons présenter les différentes dimensions de la performance organisationnelle établie par la communauté scientifique.

Morin, Savoie et Beaudin (1994) dégagent quatre écoles de pensée de la représentation de l'efficacité de l'organisation : la conception économique, sociale, systémique et politique. Fondé sur le travail de Campbell (1977) ainsi que sur celui de plusieurs autres chercheurs, cette typologie regroupe les dimensions du modèle intégrateur suggéré par Morin, Savoie et Beaudin (1994) afin de comprendre l'efficacité dans ses multiples significations. Au Tableau IV, nous présentons chacune des dimensions ainsi que quelques critères de mesure de la performance organisationnelle.

Fondée sur les premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique. Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Le concept central de cette école, l'efficacité économique, implique l'atteinte des objectifs fixés (efficacité), mais aussi l'obtention d'un résultat de la manière la plus économique (efficience).

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. D'après Morin et ses collègues (1994), le concept-clé de cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources humaines, soit la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le travail et l'organisation. Dans la revue de littérature effectuée par Morin, Savoie, Beaudin (1994), le développement des ressources humaines, la mobilisation, le moral et le rendement du personnel sont les critères possibles pour juger de l'efficacité de la performance organisationnelle sous l'angle de la dimension sociale.

La troisième conception de la performance organisationnelle est la conception systémique. Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie. L'organisation est en relation avec son environnement, y puise ses ressources, les transforme, les échange contre d'autres ressources et, inversement, l'environnement vient modifier à son tour l'organisation (rétroaction). Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service. Ces critères mettent l'accent sur les relations entre les composantes du contexte et de l'entreprise qui agissent sur la performance.

Tableau III : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

DIMENSIONS	L'ORGANISATION COMME DEVANT...	CONCEPT CENTRAL	CRITÈRES
ÉCONOMIQUE	Bien faire les bonnes choses	Efficience économique	<p>Économie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système</p> <p>Productivité Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée</p>
SOCIALE	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p>Moral du personnel Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé</p> <p>Rendement du personnel Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe</p> <p>Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation</p>
SYSTÉMIQUE	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<p>Qualité du produit Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents</p>
POLITIQUE	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>

Source : Morin, Savoie et Brunet, 1994; Jalette, 1997, p.40.

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

Après avoir présenté les principales dimensions de la performance organisationnelle, il convient d'en examiner les déterminants.

1.2.3 Déterminants de la performance organisationnelle

Après avoir conceptualisé la performance organisationnelle, nous en examinons les déterminants. Considérant les nombreuses conceptions, les déterminants de la performance organisationnelle sont évidemment nombreux dans la littérature.

Steers (1977) a cerné les grandes catégories de déterminants de la performance organisationnelle. Au Tableau V, les déterminants sont divisés en quatre catégories, soit : les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques de l'environnement, les caractéristiques des employés ainsi que les politiques et pratiques de gestion. Le modèle de détermination de l'efficacité de l'organisation de Steers (1977) est reconnu pour sa clarté, sa concision ainsi que sa pertinence (Payette, 1998; Stephen, 1993; Jalette, 1997).

Tout d'abord, les caractéristiques de l'organisation concernent la structure et la technologie. La structure fait référence aux relations formelles entre les membres de l'organisation. Nous pouvons observer que la structure comporte divers indicateurs comme le niveau de centralisation, la spécialisation des tâches, le degré de formalisation des relations, la taille de l'organisation ainsi que les unités de travail. La technologie fait référence aux processus par lesquels les intrants (brut) sont transformés en extrants

(produits finis). Celle-ci peut être caractérisée par les équipements et processus de production, les matériaux utilisés et le savoir des employés. Selon Steers (1977), l'efficacité est d'autant plus grande lorsque la structure est adaptée à la technologie dans l'organisation.

Tableau IV : Déterminants de la performance organisationnelle

CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION	CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT	CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS	POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION
<p>Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘Décentralisation ↘Spécialisation ↘Formalisation ↘Unité de commandement ↘Taille de l'organisation ↘Taille des unités de travail <p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘Opérations ↘Matériaux ↘Savoir 	<p>Externe</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘Complexité ↘Stabilité ↘Incertitude <p>Interne (climat)</p> <p>Centré sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘Les réalisations ↘Les employés <ul style="list-style-type: none"> ↘Récompenses-punitions ↘Sécurité ou risque ↘Ouverture vs défensive 	<p>Attachement</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘Attraction ↘Stabilité ↘Engagement <p>Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ↘Motivation, buts et besoins ↘Habilités ↘Clarté et acceptation du rôle 	<ul style="list-style-type: none"> ↘Définition d'objectifs stratégiques ↘Acquisition et utilisation des ressources ↘Création d'un environnement propice à la performance ↘Processus de communication ↘Leadership et prise de décision ↘Adaptation et innovation organisationnelle

Source : Steers, 1977, p.8.

L'environnement comporte une dimension externe et une dimension interne. Le contexte externe de l'environnement représente toutes les pressions extérieures sur lesquelles l'entreprise n'a que peu de contrôle, mais qui influence ses décisions et ses activités. Le degré de complexité, le degré de stabilité et le degré d'incertitude sont des facteurs qui influencent les décisions de l'organisation par rapport aux changements de l'environnement. En effet, afin d'assurer l'efficacité de l'organisation, les gestionnaires devront répondre et s'adapter aux changements de l'environnement. En ce qui concerne le contexte interne (ou le climat) de l'environnement, il est défini comme le milieu social

et culturel duquel découlent les comportements des employés. Ce contexte interne fait références aux perceptions relatives au milieu de travail soit : la possibilité de se réaliser, la considération pour les employés, les récompenses et punitions en vigueur et le niveau de sécurité.

Les caractéristiques des employés se divisent en deux facteurs : l'attachement à l'organisation et la performance dans le poste. L'attachement correspond aux besoins concrets de l'organisation d'attirer (attraction) et de retenir (stabilité) et de mobiliser (engagement) la main-d'œuvre qualifiée. L'attachement est lié à la performance individuelle notamment avec sa dimension touchant l'engagement. Quant à la performance de l'employé, celle-ci varie en fonction de ses motivations, ses buts, ses besoins, ses habiletés ainsi que la clarté et de l'acceptation de son rôle. D'après Steers (1977), lorsque les employés réussissent à atteindre des buts personnels et à atteindre des buts organisationnels, l'attachement et la performance individuelle seront améliorés. En effet, selon l'auteur, il existe une relation d'échange entre une organisation et ses employés afin que tous puissent atteindre leurs propres objectifs. Il est à noter que chaque individu réagit différemment aux efforts déployés par les gestionnaires. Les gestionnaires doivent donc adapter leur style et les pratiques de gestion à ces différences individuelles afin d'augmenter la performance.

Le dernier groupe de déterminants fait référence aux politiques et pratiques de gestion qui influencent la performance organisationnelle. La première catégorie de politiques et de pratiques concerne la définition des objectifs stratégiques et opérationnels, qui comprend autant l'identification des objectifs de l'organisation que la détermination de la contribution des différents départements, groupes et individus à la réalisation de ces objectifs. La seconde catégorie est l'acquisition et l'utilisation des ressources qui comprend trois sous-catégories de pratiques. La première sous-catégorie est représentée par l'intégration, la coordination et la répartition des ressources entre la production, le support, la maintenance, l'adaptation et la gestion. La deuxième sous-catégorie de pratiques fait référence à l'implantation et le maintien de directives et de politiques qui font en sorte que l'organisation maintienne une certaine cohérence dans les décisions et

entre les départements. La troisième et dernière sous-catégorie de pratiques est la gestion des mécanismes de contrôles et de rétroaction qui s'assure de l'atteinte des objectifs organisationnels.

La troisième catégorie de politiques et de pratiques est la création d'un environnement propice à la performance. Il s'agit de pratiques GRH telles que l'affectation, l'affectation, la formation et le développement, la conception des emplois, l'évaluation et la reconnaissance du rendement. Ces activités, selon Steers, peuvent améliorer la qualité de l'environnement de travail là où l'efficacité organisationnelle est déterminée. Le processus de communication (quatrième catégorie) est un moyen d'aligner les employés vers les buts de l'organisation. La communication permet de diminuer l'anxiété et améliorer les décisions. Le leadership et la prise de décision (cinquième catégorie) permet la participation de employés aux processus décisionnels qui affecte la qualité et l'acceptation des décisions prises. Les politiques et les pratiques destinées aux cadres doivent être mises en œuvre pour améliorer la qualité du leadership dans une organisation. Finalement, la dernière catégorie de pratiques et de politiques, identifiées par Steers, est l'adaptation et l'innovation organisationnelle. Les règles de base dans la gestion du changement et l'adaptation d'une organisation demeurent : diagnostiquer le problème, choisir une solution à ce problème qui soit adaptée au caractère unique de l'organisation et qui permette à l'organisation de s'adapter à son environnement.

À la lumière de cette revue de littérature inspirée par les travaux de Jalette (1997), nous constatons que la performance organisationnelle comporte plusieurs dimensions. De plus, cette variable multidimensionnelle semble être influencée par plusieurs facteurs susceptibles selon le contexte de l'organisation. Considérant le terrain que nous étudions dans le cadre de cette recherche, nous allons voir à quoi la performance organisationnelle fait référence dans le secteur bancaire et quels en sont les déterminants.

1.2.4 Mesures de la performance organisationnelle dans le secteur bancaire

Dans les paragraphes qui suivent, nous examinons quelques études effectuées dans le secteur bancaire au Canada et aux États-Unis. Nous mettons particulièrement en évidence les critères de la performance organisationnelle considérés par ces recherches puisque les organisations que nous étudions œuvrent dans le secteur bancaire.

L'étude effectuée par Jalette (1997), visant à vérifier l'impact des relations industrielles (RI) sur la performance organisationnelle, fut réalisée dans le domaine bancaire. Les données, recueillies en 1995, portent sur 241 établissements affiliés à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'ouest du Québec (FMO) œuvrant dans le secteur bancaire du Québec.

Des 324 questionnaires adressés au directeur de chaque établissement, 241 furent retournés. Le taux de retour se situe donc à 74,4%. Dans l'étude, l'auteur a comparé la performance des établissements. Trois dimensions de la performance organisationnelle économique ont donc été étudiées : la productivité, l'efficience et la rentabilité. Nous avons reproduit le tableau explicatif (Tableau VI) des modèles d'estimation de trois dimensions de la performance organisationnelle utilisés par Jalette (1997). On constate dans ce tableau que chacune des dimensions distinctes de la performance organisationnelle comporte non seulement ses propres indicateurs (de la variable dépendante) mais également ses propres déterminants (variables indépendantes). La nature distincte de chacune de ces dimensions en appelle de recourir à des modèles particuliers comportant des déterminants spécifiques. Nous reviendrons sur ces modèles

Tableau V : Modèles d'estimation de la performance organisationnelle

FONCTION DE PRODUCTION (GRADY ET HALL, 1985)	
La fonction de production représente la relation entre les facteurs de production ou intrant (le capital et le travail) et la production (extrant), qui résultent de la combinaison de ces facteurs. Elle prend ici la forme suivante : $\ln Q_p = \beta_0 + \beta_1 \ln k + \beta_2 \ln s + e$	
Variable dépendante	Indicateurs
Productivité (q_p où $p = 1,2$)	1- Revenus de prêts par heure travaillée par les salariés 2- Revenus financiers totaux par heure travaillée par les salariés
Déterminants	
Capital (k)	Capital par heure travaillée par les salariés
Travail(s)	Heures travaillées par les cadres divisées par les heures travaillées par les salariés
FONCTION DE COÛT (BOISCLAIR, 1994)	
La fonction de coût de production mesure la relation entre le prix des intrants et le coût de la production. Elle prend en compte le volume de production, le prix du travail et le marché. Elle prend ici la forme suivante : $\ln C_g = \beta_0 + \beta_1 \ln y + \beta_2 \ln A + \beta_3 \ln W + e$	
Variable dépendante	Indicateurs
Coût de production (C_g où $g = 1,2$)	1- Frais d'exploitation 2- Coûts de main-d'œuvre
Déterminants	
Volume de production (y)	Revenus d'intérêts sur les prêts
Homogénéité du marché (A)	Dépôt moyen par membre
Prix du travail (W)	Taux horaire moyen
MODÈLE DE DÉTERMINATION DE LA RENTABILITÉ (Théoret, 1991; Laflamme, 1993)	
Ce modèle de détermination de la rentabilité comporte deux variables explicatives se rapportant aux caractéristiques du bilan financier de la caisse : la structure du bilan et l'aversion pour le risque. Il prend ici la forme suivante : $RENTA_r = \beta_0 + \beta_1 RATIOS + \beta_2 AVER + e$	
Variable dépendante	Indicateurs
Rentabilité ($RENTA_r$ où $r = 1,2$)	1- Trop-perçus (profits) avant impôt et postes extraordinaires et exceptionnels par 100 \$ d'actif moyen 2- Trop-perçus (profits) d'opérations par 100 \$ d'actif moyen
Déterminants	
Aversion pour le risque (AVER)	Ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts
Structure du bilan (RATIOS)	Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total

Source : Jalette et Bergeron, 2002, p.551.

et ces déterminants au chapitre 4 où ils sont mis à contribution dans nos analyses. Les résultats de Jalette (1997) suggèrent que les pratiques RI et le climat RI ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, en particulier sur la productivité ainsi que les coûts (de production et de main-d'œuvre).

Dans une étude plus récente, Bartel (2004) a examiné la performance dans l'industrie des banques au Canada. Dans le but de comprendre comment les pratiques des ressources humaines affectent la performance des succursales bancaires, l'auteure a étudié 330 succursales bancaires ontariennes en opération en 1995. Les marchés très compétitifs et les changements technologiques constants ont poussé la majorité des organisations à concevoir autrement l'industrie canadienne des banques. Jadis, les tâches des employés d'une banque consistaient simplement à exécuter au comptoir les transactions des clients. Dorénavant, les banques ont pris une orientation de service à la clientèle centrée sur la vente. Conséquemment à ce nouvel environnement orienté vers la vente, Bartel (2004) suggère que les succursales doivent être évaluées sur la base des ventes de leurs produits. Ainsi, la valeur des dépôts et des prêts deviennent les critères de performance dans les succursales bancaires. Bartel (2004) a élaboré une équation décrivant l'ensemble des critères pertinents à sa recherche soit :

$$\text{Sales}_{it} = \alpha + \beta \ln K_{it} + \gamma \ln L_{it} + \lambda \text{HRM}_{it} + \eta \text{MKT}_i + \delta \text{MGRTENURE}_{ijt} \\ + \text{YEAR} + b_i + m_j + \mu_{it}$$

Voici comment elle définit chacune de ces variables :

Performance organisationnelle

- Ventes (Sales) : ventes annuelles des succursales calculées par le pourcentage de croissance dans les dépôts et/ou le pourcentage de croissance des prêts.

Variables contrôles

- Stock de capital (k) : la valeur des propriétés et des locaux pour chaque année fiscale.
- Nombre d'employés (L) : nombre d'employés à temps plein et à temps partiel pour chaque année fiscale.

- Caractéristiques du marché de la succursale (MKT) : les cinq variables suivantes permettent de caractériser le marché de chacune des succursales : 1- la population totale; 2- la valeur moyenne des habitations; 3- l'éducation; 4- le roulement des ménages et; 5- l'indicateur du « style de vie » décrivant le type de gens vivant dans cette zone.¹
- Ancienneté du gestionnaire (MGRTENURE) : nombre d'années depuis lequel le gestionnaire gère cette succursale.
- Environnement de gestion des ressources humaines (HRM) : les trois dimensions du système de travail à haute performance, soit : des habiletés élevées, l'opportunité de participer et des récompenses incitatives.

Les résultats de Bartel (2004) montrent que les pratiques des gestionnaires affectent la performance des succursales. Plus spécifiquement, on observe que les pratiques (dimension « récompenses incitatives » du système de travail à haute performance) influencent la satisfaction des employés qui influence, à son tour, la performance des succursales.

Finalement, Morrow et McElroy (2007) ont étudié empiriquement l'influence du taux de roulement sur l'efficacité et la performance organisationnelle dans l'industrie bancaire américaine. Pour ce faire, ils ont utilisés comme échantillon 31 des 35 succursales de la « national financial services compagny » opérant aux États-Unis. Les auteurs dans cette recherche mesurent la performance organisationnelle d'une succursale via deux indicateurs, soit la rentabilité et la satisfaction de la clientèle. L'efficacité est elle aussi mesurée par deux indicateurs, soit le coût par prêt et la production de prêts. Plus spécifiquement, la mesure « coût par prêt » est calculée par la somme des dépenses par succursale moins les commissions et les bonus (input), divisé par le nombre de prêt par mois (output) annualisé. La seconde mesure « production de prêt » est calculée en

¹ Bartel (2004) utilise dix catégories de « style de vie » : l'abondance, les nids vides, la culture ethnique, les faibles revenus, la classe moyenne, le statut élevé, la classe travaillante, les jeunes célibataires, les jeunes couples et les retraités. De plus, elle considère si la succursale est située près d'un centre commercial et l'âge de la succursale.

divisant le montant total des prêts par succursale (input) par le nombre de ventes des employés (output). Les résultats de cette étude suggèrent qu'un taux de roulement élevé est généralement associé à une faible performance organisationnelle. En effet, les résultats supportent ceux obtenus dans la recherche de Kacmac et al. (2006) à l'effet que le roulement du personnel crée une inefficacité qui, à son tour, affecte la performance organisationnelle.

Nous pouvons observer qu'il existe des mesures de la performance organisationnelle qui peuvent être différentes, particulièrement dans le secteur bancaire. Les indicateurs de performance selon Jalette (1997), Bartel (2004) et Morrow et McElroy (2007) sont différents, même si les trois auteurs s'intéressent à la performance organisationnelle dans le secteur bancaire. Néanmoins, on remarque que ces études partagent la même approche économique de la performance organisationnelle. Il va sans dire que ces études seront une source importante d'inspiration concernant la mesure dans cette recherche.

1.3 Études traitant de l'impact du roulement de la main-d'œuvre sur la performance organisationnelle

Différentes études empiriques traitant directement ou indirectement de l'impact du roulement sur la performance organisationnelle sont analysées dans cette section. Chacune des recherches est décrite selon une même grille d'analyse : les hypothèses, la nature de l'échantillon, l'instrument de recherche utilisé, les répondants, la mesure du roulement, la mesure de la performance organisationnelle, les variables contrôle, les analyses effectuées ainsi que les principaux résultats obtenus. Les principales caractéristiques de ces recherches ainsi que les modèles conceptuels employés sont résumés au Tableau IX à la fin du chapitre.

Arthur 1994

La recherche d'Arthur (1994), souvent considérée comme un classique dans le domaine, a évalué l'influence respective de deux systèmes de pratiques de gestion des ressources

humaines sur le roulement et sur la performance organisationnelle. Cette enquête par questionnaire, destinée aux gestionnaires, s'est effectuée en 1988-1989 dans 30 des 54 aciéries américaines. L'auteur suggère que la relation entre le roulement du personnel et la performance manufacturière va être significativement différente selon le système ou le modèle de pratiques GRH implanté : « modèle de contrôle » ou « modèle d'engagement ». Le système axé sur le contrôle est caractérisé par la réduction des coûts de la main-d'œuvre, l'amélioration de l'efficacité, l'utilisation de règles et de procédures strictes afin de façonner les comportements et des récompenses basées sur des critères mesurables. À l'inverse, le système axé sur l'engagement influence les comportements de la main-d'œuvre et crée des liens psychologiques entre les objectifs des employés et les objectifs organisationnels. Ainsi, le système d'engagement favorise la participation à la prise de décision, la résolution de problèmes en groupe et les activités sociales. Chacun des systèmes a été mesuré par la présence des mêmes pratiques, mais avec un niveau d'implantation différent (soit fort ou faible dépendamment de la pratique). Les pratiques utilisées pour catégoriser les systèmes sont décrites au Tableau VII.

Tableau VI : Pratiques associés aux systèmes GRH d'Arthur (1994)

PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES	DÉFINITION
Décentralisation	Degré de contrôle des employés sur différents aspects du travail
Participation	Pourcentage d'employés impliqués dans la résolution de problème ou dans des comités
Formation	Portion de la formation non directement liée à la tâche, qualifications, pourcentage d'employés de métiers
Supervision	Nombre d'employés de la production par superviseur
Activités sociales	Nombre d'activités organisées par année
Résolution des plaintes	Pourcentage des plaintes et des griefs traités dans une procédure formelle avec plusieurs étapes incluant l'arbitrage
Salaires	Coût par employé
Avantages sociaux	Pourcentage de la rémunération globale
Bonus	Pourcentage de la rémunération globale versé en vertu d'un régime d'intéressement

Dans cette étude, trois hypothèses sont testées. La première est que (1) les établissements avec un système d'engagement des ressources humaines vont avoir une meilleure performance manufacturière que les établissements avec un système de contrôle des ressources humaines. En effet, investir au niveau des ressources humaines vis la formation, la participation à la prise de décision et une gestion décentralisée permet d'augmenter la motivation et la mobilisation afin que les employés s'alignent sur les objectifs de l'organisation. À l'inverse, une gestion plus classique axée sur la réduction des coûts, le contrôle et un faible investissement pour développer l'employabilité des employés entraîne une résistance de ceux-ci et de leur syndicat. Une telle résistance et des relations de travail conflictuelles se sont révélées extrêmement coûteuses pour les organisations en termes de productivité et de qualité. La seconde hypothèse est que (2) le roulement va être plus élevé dans un système de contrôle de ressources humaines que dans un système d'engagement de ressources humaines. Cette prédiction est basée sur les objectifs du système de contrôle. En effet, l'objectif premier du système de contrôle est la diminution des coûts et une description de tâches relativement simple. Parce que les employés avec un minimum de formation et d'expérience peuvent performer dans leurs tâches, les salaires, la formation et les coûts liés à l'embauche sont minimisés. Dans ces conditions, on s'attend à ce que le coût du roulement des employés soit relativement faible, d'autant plus que les employeurs ont peu d'intérêt à minimiser le roulement de leur main-d'œuvre à travers des politiques et pratiques ressources humaines qui augmentent l'engagement et l'attachement à l'entreprise. En fait, l'engagement élevé d'un employé peut devenir dysfonctionnel pour l'entreprise quand on songe aux compensations élevées que gagne un employé senior comparativement à un nouvel employé avec les mêmes qualifications. La dernière hypothèse testée par Arthur (1994) est que (3) La relation entre le roulement du personnel et la performance manufacturière dans un système axé sur l'engagement de ressources humaines sera plus négative que dans un système axé sur le contrôle des ressources humaines. Cette hypothèse est fondée sur la perspective des stratégies de ressources humaines qui suggère que l'effet du taux de roulement sur la performance organisationnelle dépend de la nature du contexte ou du système dans lequel le roulement se trouve. Par exemple, les organisations avec un système d'engagement vont

davantage investir dans un niveau plus élevé de formation et compétences, ce qui suggère une plus forte relation entre l'organisation et la performance dans ce système que dans un système contrôle. Les individus dans des emplois exigeant davantage de formation et de compétences, plus typiques d'un système axé sur l'engagement vont prendre davantage de temps pour atteindre un bon niveau de performance que les individus travaillant dans des emplois simples, plus caractéristiques d'un système de contrôle. Ceci implique donc que les coûts associés au départ des employés dans le modèle des pratiques RH axé sur l'engagement sont plus élevés.

Dans cette étude, le roulement est mesuré par le nombre d'employés qui ont quitté volontairement et involontairement durant la dernière année divisé par le nombre d'employés dans chaque aciérie. La performance manufacturière est mesurée de deux façon : les heures de production nécessaires à la production d'une tonne d'acier (les heures travaillées) et le nombre de tonnes d'acier brut nécessaires à la production d'une tonne d'acier fini (le taux de rejet). Par ailleurs, l'âge de l'établissement, la taille et la présence syndicale sont pris en compte comme variables contrôles dans les analyses statistiques.

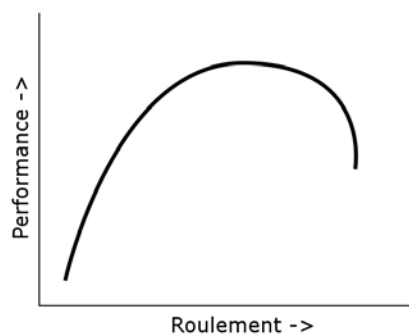
Les résultats de cette étude sont nombreux. Tout d'abord, la première hypothèse, testée à l'aide d'une analyse de régression, a été vérifiée, l'auteur constatant que le système axé sur l'engagement est significativement associé à une plus grande productivité et à une baisse du taux de rejet. Un test t a permis de confirmer la seconde hypothèse, à l'effet que le roulement est plus élevé (deux fois) dans un système de pratiques axé sur le contrôle que dans un système de pratiques axé sur l'engagement. Finalement, l'auteur observe une corrélation positive entre le taux de roulement, les heures travaillées et le taux de rejet pour les aciéries avec un système d'engagement ce qui confirme l'hypothèse 3. Pour les aciéries avec un système axé sur le contrôle, la corrélation est négative, mais non significative.

Glebbeek et Bax (2004)

Glebbeek et Bax (2004) ont testé l'hypothèse à l'effet que le roulement des employés et la performance organisationnelle entretiendraient une relation ayant la forme d'un U-inversé; c'est-à-dire qu'un niveau de roulement excessivement élevé ou excessivement bas serait nuisible à la performance organisationnelle (voir Figure 5).

Les analyses sont basées sur la performance économique de 110 bureaux d'une agence de travail temporaire en Hollande entre 1995 et 1998. Le taux de roulement est mesuré selon une approche conventionnelle, soit : le nombre d'employés ayant quitté durant la dernière année divisé par le nombre d'employés à l'emploi durant la même année. Cette mesure inclut le roulement volontaire et involontaire et exclut les gestionnaires.

Figure 5 : Hypothèse de l'impact du roulement sur la performance organisationnelle



Quant à la performance organisationnelle, elle est mesurée de quatre manières différentes dans les agences de placement temporaire. La première mesure de performance est le nombre d'heures de travail temporaire vendues par succursale. La seconde mesure représente la valeur des ventes annuelles par succursale, c'est-à-dire le nombre total d'heures effectuées par les employés temporaires (mesure 1) multiplié par le prix par heure. Ensuite vient la mesure du profit brut par bureau, qui est égale à la mesure 2 moins le coût du salaire direct des employés temporaires. Finalement, les auteurs ont inclut le profit net par bureau, qui se calcule par le profit brut par bureau (mesure 3) moins le coût des salaires des employés administratifs du bureau. Les variables contrôlées dans les analyses sont l'absentéisme, l'âge et la région. Les résultats

de l'analyse de régression multiple montrent une corrélation négative entre le taux de roulement et la performance. Plus spécifiquement, les analyses révèlent une relation de type linéaire, c'est-à-dire qu'un roulement élevé est nuisible à la performance, mais aucune relation en U inversé ne fut observée avec certitude.

Guthrie (2001)

Guthrie (2001) a étudié l'influence des pratiques de travail à haute participation (*High-involvement work practices*) sur le taux de roulement et la productivité. L'auteur suggère que les entreprises qui utilisent les pratiques à haute participation vont voir leur roulement de personnel devenir de plus en plus nuisible pour leur performance organisationnelle. Ce postulat se fonde sur l'idée que l'utilisation de ces pratiques en milieu de travail donne aux employés de meilleures habiletés, davantage d'information, de la motivation et de la flexibilité, ce qui permet à l'entreprise de se créer un avantage concurrentiel. Toutefois, investir sur ses employés par des pratiques de travail à haute participation augmente simultanément les coûts associés aux départs de ceux-ci et ne pas investir dans ses employés fait en sorte qu'ils vont quitter quand même. Les données, pour effectuer cette recherche, proviennent d'un échantillon de 164 organisations de tous les secteurs d'activités en Nouvelle-Zélande. Cette enquête a été effectuée vers la fin de 1996 et le début de 1997 à l'aide d'un questionnaire directement adressé aux gestionnaires seniors de chaque organisation. Le taux de réponse de cette étude est de 23,4%. Les organisations devaient confirmer l'utilisation des pratiques à haute participation suivantes : promotions internes, promotions basées sur la performance, rémunération basée sur les habiletés, rémunération de groupe (partage des gains, partage des profits), actionnariat, programme de participation des employés, partage d'informations, questionnaire d'attitudes, travail d'équipe ainsi que la formation centrée sur les habiletés futures requises. Guthrie mesure l'ensemble des pratiques de travail à haute participation utilisées par les organisations sur une échelle continue (0-100%). Ainsi, un niveau élevé pour cette mesure indique l'utilisation de pratiques de ressources humaines à haute participation (engagement) et un bas niveau indique une approche de gestion des ressources humaines plus traditionnelle axée sur le contrôle (telle que décrits par Arthur (1994)). En ce qui concerne le taux de roulement, celui-ci est mesuré par la

moyenne annuelle de départs des employés selon chacune des catégories d'emploi (le groupe A : la production, la maintenance, les services, le bureau et le groupe B : la haute direction, les gestionnaires, les superviseurs, les professionnels / techniciens). Ces données sont rassemblées afin de nous présenter le taux de roulement moyen pour chaque organisation. De plus, afin de faciliter l'interprétation des résultats, l'auteur a choisi d'utiliser le taux de rétention (l'inverse du taux de roulement) dans ses analyses finales. La productivité est mesurée dans cette recherche par la moyenne des ventes par employé. Cette donnée a été colligée via les répondants qui estimaient les ventes annuelles et le nombre total d'employés disponibles. Les variables contrôlées sont la taille de l'organisation, l'âge de l'organisation, la présence syndicale, l'industrie primaire et la position des salaires sur le marché.

Dans ses résultats, l'auteur observe une interaction non ordinale indiquant que la rétention des employés est associée avec une augmentation de productivité lors d'une utilisation élevée de pratiques de travail à haute participation et avec une diminution de productivité lorsque ces pratiques sont faiblement utilisées. Ainsi, les organisations utilisant un niveau relativement élevé de pratiques (un écart type au-dessus de la moyenne de l'échantillon), ou passant d'un taux de rétention relativement bas (un écart type au-dessous de la moyenne de l'échantillon) à un taux de rétention relativement élevé (un écart type de standard de déviation au-dessus de la moyenne de l'échantillon) voient leur productivité par employé augmenter de 140 800 \$ U.S. à 184 320 \$ U.S. À l'inverse, l'impact du roulement est très différent chez les organisations privilégiant une gestion de contrôle (un écart type au-dessous de la moyenne de l'échantillon utilisant des pratiques de travail à haute participation). Dans ces organisations, une augmentation de la rétention des employés (un écart type au-dessous d'un standard de déviation au-dessus la moyenne de l'échantillon) est associée à une baisse de productivité de 115 200 \$ US à 89 600 \$ US. Guthrie observe que le taux de roulement et les pratiques d'engagement affectent la productivité d'une entreprise et que le taux de roulement est critique lorsque l'investissement dans les pratiques de travail à haute participation est élevé. À l'instar d'Arthur (1994), il constate que le taux de roulement est inversement associé à la

productivité dans un système à haute participation alors qu'il est positivement associé à la productivité dans un système davantage axé sur le contrôle

Huselid (1995)

L'article réputé d'Huselid (1995) tente de comprendre les liens entre les systèmes de pratiques de travail à haute performance (*High Performance Work Practices Systems*) et la performance d'une entreprise. L'échantillon utilisé fut établi à l'aide de Compact Disclosure, une base de donnée contenant des informations financières complètes de près de 12 000 compagnies américaines publiques. L'échantillon est constitué de 3 452 compagnies représentatives de la majorité des industries américaines. 968 répondants ont participé à cette enquête effectuée en 1991, ce qui représente un taux de réponse de 28%. En ce qui concerne les pratiques de travail à haute performance, elles ont été amassées par un questionnaire postal adressé aux professionnels senior en ressources humaines de chaque établissement. Huselid a élaboré son questionnaire de pratiques en se basant sur les travaux de Delaney, Lewin et Ichniowski (1989), qui ont cerné des pratiques sophistiquées en gestion des ressources humaines : sélection, évaluation du rendement, rémunération incitative, conception des emplois, procédure de résolution des conflits, partage de l'information, enquêtes sur les attitudes et participation (ex. : cercle de qualité, qualité de vie au travail QVT, implication syndicale). De plus, Huselid identifie trois autres pratiques de travail à haute performance soit l'intensité de l'effort de recrutement (ratio de sélection), le nombre d'heures de formation par année par employé et le critère déterminant dans les promotions (ancienneté-mérite). Deux dimensions du système de pratiques de travail à haute performance émergent des analyses factorielles. La première est appelé « compétence et structure de travail », qui implique toutes les pratiques améliorant les habiletés, les connaissances et les capacités des employés. La seconde dimension concerne « la motivation des employés » et regroupe les pratiques de travail à haute performance reconnues pour renforcer les comportements des employés. Le Tableau VIII présente les pratiques de travail à haute performance cernées par Huselid ainsi que les deux dimensions dégagées via les analyses factorielles.

Tableau VII : Systèmes de pratiques de travail à haute performance selon Huselid

Compétences et structures de travail	Motivation des employés
1- Programme formel de partage d'information 2- Analyse formelle de l'emploi (Design du travail) 3- Taux d'emploi comblé à l'interne 4- Administration régulière d'un questionnaire sur les attitudes 5- Programme de cercle de qualité et qualité de vie au travail et participation aux équipes mixtes de travailleurs-gestionnaires 6- Accès à un régime de partages de profits et/ou de partage de gains 7- Moyenne d'heures de formation reçue par employé par année 8- Procédure formelle de griefs et/ou système de résolution des plaintes 9- Administration de test à l'embauche	1- Évaluation de la performance afin de déterminer la rémunération 2- Évaluation formelle de la performance 3- Critères de promotion : a- Selon le mérite ou la performance b- Selon l'ancienneté à compétence égale c- Selon l'ancienneté parmi les employés qui satisfont le minimum de compétence requis d- Selon l'ancienneté seulement 4- Les cinq postes les plus souvent à combler et combien de candidatures pour chacun des postes

Chaque pratique était identifiée séparément comme étant présente ou absente dans la compagnie chez les cadres et les non cadres et les répondants indiquaient la proportion des employés couverts par chacune de ces pratiques. Dans cette étude, deux hypothèses sont particulièrement intéressantes pour nos fins : (1) les systèmes de pratiques de travail à haute performance diminuent le taux de roulement des employés et améliorer la productivité ainsi que la performance financière de l'entreprise; (2) le taux de roulement des employés et la productivité vont agir en médiateur (variables médiatrices) dans la relation entre les systèmes de pratiques de travail à haute performance et la performance financière de l'entreprise. Cette hypothèse se base sur les lacunes des travaux empiriques concernant l'impact des pratiques de travail à haute performance sur les profits de l'entreprise. Dans les travaux antérieurs, Huselid (1995) constate en effet que le fait que le système de pratiques de travail affecte le roulement et la productivité ne signifie pas nécessairement que ces pratiques ont un effet sur les profits de l'entreprise. C'est pourquoi l'auteur cherche à comprendre le processus par lequel la performance financière est influencée par les pratiques.

La mesure du roulement du personnel pour chaque entreprise a été évaluée à l'aide de la question suivante : « Quelle est votre moyenne annuelle de taux de roulement? » Cette mesure du roulement comprend aussi bien le roulement volontaire que le roulement involontaire. Afin de mesurer la productivité, l'auteur utilise le logarithme des ventes par employé. En ce qui concerne la performance financière de l'entreprise, celle-ci est mesurée par la valeur du marché (q de Tobin) et une mesure comptable, soit le rendement brut sur l'actif. Finalement, les variables contrôlées pour chacune des variables dépendantes incluent la taille de l'entreprise (l'emploi total), le ratio capital/travail, le taux de syndicalisation industriel et dans l'entreprise, les frais d'exploitation (proxy du coût de main-d'œuvre), le taux de concentration industrielle, la croissance des ventes, l'intensité de la recherche et développement, rentabilité au niveau de l'industrie, ventes nettes et différentes mesures du type d'industrie.

Le résultat général de cette étude suggère que les pratiques dites « performantes » sont associées à une diminution du taux de roulement ainsi qu'une augmentation de la productivité et de la performance financière. Plus spécifiquement, les résultats montrent que seule la dimension « compétences et structures de travail » est associée significativement à une réduction du roulement. Les pratiques liées à la motivation n'ayant aucun lien significatif avec le roulement. Quant à la productivité, elle est positivement et significativement liée aux systèmes de pratiques. Enfin, la dimension « compétences et structures de travail » comporte un impact positif significatif sur la performance financière. Malgré cela, la dimension « motivation » a un effet plus significatif positif que sur le q de Tobin. Afin de vérifier l'hypothèse selon laquelle le roulement et la productivité sont des variables modératrices dans le lien entre les pratiques et la performance financière, elles ont été ajoutées dans les estimations de la performance financière. Les résultats montrent que le taux de roulement et la productivité jouent effectivement un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques et la performance financière.

Batt (2002a)

De son côté, Batt (2002a) a examiné la relation entre les pratiques de ressources humaines, le taux de départ (*quit rates*) et la performance organisationnelle dans le secteur des services. L'étude s'est effectuée dans 15 centres d'appels (24% cellulaire, 53% téléphone, 16% câble et 7% service internet) situés aux États-Unis. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès des gestionnaires des établissements, pour un taux de réponses de 54%. L'hypothèse qui nous intéresse dans cette étude est la suivante : le taux de départ des employés est en partie médiateur dans la relation entre les pratiques de travail à haute participation et la croissance des ventes. Cette hypothèse est fondée sur les études empiriques stipulant qu'il existe une relation inverse entre les pratiques à haute participation et le taux de roulement (Arthur, 1994; Shaw, Delery, Jenkins, et Gupta, 1998) et entre le taux de roulement et la productivité (Huselid, 1995). Batt observe qu'un taux de roulement élevé n'augmente pas seulement les coûts de recrutement et de sélection, mais affecte aussi le service à la clientèle attribué à la courbe d'apprentissage d'un nouvel employé. De plus, le taux de roulement des employés est en lien avec le taux de roulement des clients. Plus spécifiquement, à terme, les employés vont accumuler des connaissances tacites des produits, des clients et des processus du travail, qui vont les aider à performer. De cette manière, un taux de roulement élevé affecte probablement négativement la croissance des ventes. Dans cette recherche, la variable indépendante est représentée par les pratiques à haute participation (*high-involvement practices*) qui se divisent en trois dimensions : niveau d'habileté (*skill level*), structure de travail (*work design*) et encouragements RH à accroître la participation (*involvement-enhancing HR incentives*). La dimension « niveau d'habileté » est définie par deux indicateurs : 1- le nombre d'années d'éducation formelle pour chaque employé; 2- le nombre d'années de formation nécessaire pour qu'un nouvel employé devienne compétent. La dimension « structure de travail » est elle aussi définie par quatre indicateurs: 1- le contrôle sur les requêtes extraordinaires; 2- le contrôle sur le délai du service à la clientèle; 3- le pourcentage d'employés qui participent aux groupes de résolution de problèmes; 4- le pourcentage d'employés qui participent aux équipes autogérées. La dimension « encouragements RH » se mesure elle aussi en quatre indicateurs, soit : 1- la formation : nombre de semaines de formation

reçue par année; 2- la sécurité d'emploi : pourcentage d'employés qui sont permanents et temps plein comparativement aux employés à temps partiel et aux employés temporaires; 3- le salaire : logarithme naturel des salaires annuels médian de la main-d'œuvre; 4- la performance technologique : performance obtenue par surveillance électronique. Le taux de départ est la moyenne annuelle des départs volontaires. Cette mesure exclut les congédiements, les retraites, les transferts et les promotions. La croissance des ventes (*sales growth*) est représentée par le logarithme naturel du changement de pourcentage dans la valeur des ventes. Les variables contrôle se divisent en trois catégories. La première catégorie est le type d'industrie (marché cellulaire, marché de la câblodistribution et le marché Internet). En second viennent les caractéristiques organisationnelles (compagnie de téléphone, la part de marché, le pourcentage de femmes et la présence syndicale). Troisièmement, on retrouve la nature du service à la clientèle (grande entreprise, petite entreprise, services résidentiels et services opérationnels).

Le résultat principal de cette étude indique qu'une forte utilisation des pratiques à haute participation est associée à un faible taux de départ et une augmentation de la croissance des ventes dans le service à la clientèle des centres d'appel. Plus spécifiquement, les analyses multivariées montrent que le taux de départ est faible et la croissance des ventes est élevée lorsque les établissements mettent l'emphase sur le niveau d'habiletés, la participation des employés à la prise de décision et au sein des équipes, ainsi que les encouragements à la participation tels qu'un salaire élevé et la sécurité d'emploi. Finalement, les résultats supportent l'hypothèse pour laquelle le taux de départ est partiellement médiateur dans la relation entre les pratiques à haute participation et la croissance des ventes. Plus précisément, les pratiques à haute participation sont significativement prédictives du taux de départ et de la croissance des ventes alors que le taux de départ est significativement prédictif de la croissance des ventes. Ce résultat suggère que les pratiques à haute participation ont un effet direct sur la performance, de même qu'un effet indirect sur la performance par l'entremise d'un faible taux de départs.

Tableau VIII : Synthèse des études empiriques traitant de l'effet du roulement des employés sur la performance organisationnelle

ÉTUDES	MESURE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	TYPE DE ROULEMENT	PRATIQUES GRH	NATURE DE L'ÉCHANTILLON ET ANALYSES	PRINCIPAUX RÉSULTATS
Arthur (1994)	1-Heures de production nécessaires à la production d'une tonne d'acier (productivité) 2-Nombre de tonnes d'acier brut nécessaires à la production d'une tonne d'acier fini (taux de rejet)	- Roulement volontaire et involontaire	- Système « d'engagement » et de « contrôle »	- 30 aciéries aux États-Unis - Régression multivariée - Analyse de régression - Test-t - Analyse par grappes pour identifier deux systèmes de pratiques : système axé sur le contrôle et système axé sur l'engagement des employés	- Le système de pratiques axé sur l'engagement est significativement relié à une augmentation des heures travaillées par tonne (productivité) et une baisse du taux de rejet. - Le taux de roulement est doublé en contexte d'utilisation des pratiques du système de contrôle. - Une corrélation positive entre le taux de roulement, les heures travaillées et le taux de rejet pour les aciéries avec un système d'engagement. Pour les aciéries avec un système de contrôle, la corrélation est négative et non significative.
<pre> graph TD SRH[Système RH] --> TR[Taux de roulement] TR --> PM[Performance manufacturière] </pre>					
Glebbeek et Bax (2004)	1- le nombre d'heures d'employés temporaires vendus par succursale 2- Les ventes annuelles 3- Les profits bruts 4- Les profits nets	- Roulement volontaire et involontaire	- Aucun	- 110 bureaux d'une agence de placement temporaire en Hollande - Analyse de régression multiple	- Les analyses révèlent une relation de type linéaire. C'est-à-dire qu'un roulement plus élevé est plus nuisible, mais aucune relation de U-inversé ne fut observée avec certitude. - Corrélation négative entre le roulement et la performance.
<pre> graph TD RE[Roulement des employés] --> P[Performance] </pre>					

<p>Guthrie (2001)</p>	<p>-Les ventes moyennes par employé</p>	<p>- Roulement volontaire et involontaire</p>	<p>- Système de pratiques de travail à haute participation</p>	<p>-164 organisations de tous les secteurs industriels en Nouvelle-Zélande</p> <p>- Régression multivariée - Écart-type - Alpha de Cronbach</p>	<p>-Interaction non ordinale indiquant que la rétention des employés est associée à une augmentation de productivité lors de l'utilisation élevée de pratiques de travail à haute participation et une diminution de productivité lors d'une utilisation faible de ces pratiques.</p>
<pre> graph LR A[Roulement des employés] --> C[Productivité] B[Pratiques de travail à haute participation] --> C </pre>					
<p>Huselid (1995)</p>	<p>1- Productivité : Logarithme des ventes par employé</p> <p>2- Performance financière de l'entreprise : Q de Tobin et rendement sur l'actif</p>	<p>- Roulement volontaire et involontaire</p>	<p>- Système de pratiques de travail à haute performance</p>	<p>- 3 452 compagnies représentant la majorité des industries américaines</p> <p>- Régression multivariée - Analyse factorielle pour identifier les 2 dimensions du système de pratiques : « compétence et structures de travail » et « motivation » des employés.</p>	<p>- Le résultat général de cette étude suggère que les pratiques dites « performantes » sont associées à une diminution du taux de roulement ainsi qu'une augmentation de la productivité et de la performance financière.</p> <p>- Les résultats montrent que le taux de roulement et la productivité jouent un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques et la performance financière.</p>
<pre> graph LR A[Pratiques de travail à haute performance] --> B[Taux de roulement] B --> C[Productivité] C --> D[Performance financière] </pre>					

Batt (2002a)	- Pourcentage d'augmentation des ventes	- Roulement volontaire	- Système de pratiques de travail à haute participation	- 15 centres d'appels de service et de ventes à travers les États-Unis	<p>-Le résultat principal de cette étude indique qu'une bonne utilisation des pratiques à haute participation est associée à un faible taux de départ et une augmentation de la croissance des ventes dans le service à la clientèle des centres d'appels.</p> <p>- Le taux de départ est partiellement médiateur dans la relation entre les pratiques à haute participation et la croissance des ventes.</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - Régression multivariée - OLS régression - Model de Tobit 	


```

graph LR
    A[Pratiques à haute participation] --> B[Taux de départ]
    B --> C[Performance]
    A --> C
  
```

1.4 Constats tirés de la littérature scientifique

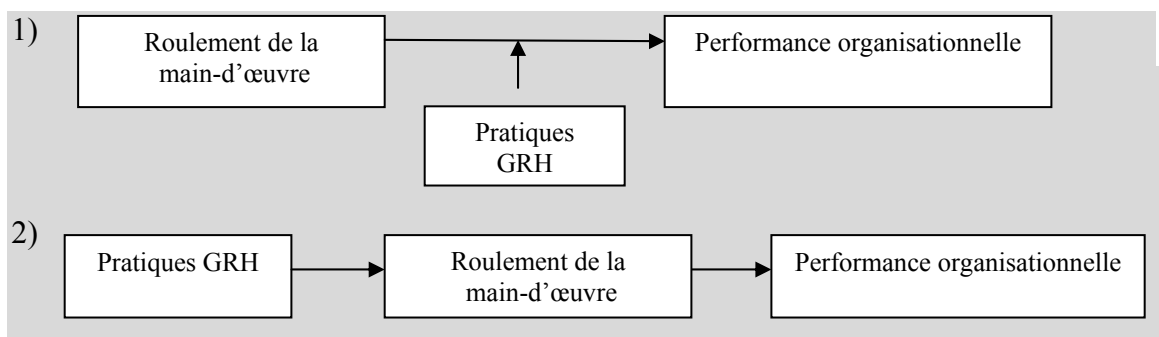
Dans cette section, nous tirerons un certain nombre de constats de la revue d'articles scientifiques analysés à la section précédente et résumés au Tableau IX. Premièrement, sur la base des quelques études empiriques traitant de l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, on peut dire que le roulement de la main-d'œuvre influence la performance organisationnelle. Néanmoins, les résultats de ces études montrent généralement que le roulement a un impact direct sur la performance organisationnelle, impact qui dépend parfois du contexte. On retient par exemple qu'Arthur (1994) observe un lien négatif significatif entre le roulement du personnel et la performance financière, dans un contexte où un système de pratiques d'engagement des ressources humaines est implanté. Même conclusion pour Guthrie (2001), qui montre que le roulement des employés influence négativement la productivité dans un contexte de pratiques de travail à haute participation. Par contre, dans l'étude de Glebbeek et Bax (2004) le roulement du personnel affecte négativement et directement la performance organisationnelle à l'instar de ce qu'avaient aussi constaté Morrow et McElroy (2007) dans le secteur bancaire (voir section 1.2.4). Ces études ne considéraient toutefois pas les pratiques GRH susceptibles d'intervenir dans la relation entre le roulement et la performance. Quant à Huselid (1995) et Batt (2002a), ils considèrent le roulement comme une variable médiatrice dans la relation entre les pratiques ressources humaines et la performance organisationnelle. Considérant le rôle médiateur qui lui est attribué dans ces études, celles-ci prennent pour acquis que le roulement influence directement la performance organisationnelle, mais qui est influencé au point de départ par les pratiques GRH.

Il y a donc deux façons de conceptualiser la relation entre les pratiques GRH, le roulement du personnel et la performance organisationnelle dans la littérature (voir Figure 6).

La première conception suggère que le roulement influence directement la performance organisationnelle et que les pratiques GRH viennent jouer un rôle modérateur dans cette

relation (Arthur, 1994; Guthrie, 2001). La seconde conception suggère le roulement de la main-d'œuvre comme variable médiatrice dans la relation entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle (Batt, 2002a; Huselid, 1995), c'est-à-dire que les pratiques de gestion des ressources humaines interviennent sur le roulement de la main-d'œuvre qui, à son tour, influence la performance de l'entreprise.

Figure 6: Deux conceptions de la relation entre les pratiques GRH, le roulement du personnel et la performance organisationnelle identifiées dans la littérature



D'autres constatations sont à faire en ce qui concerne la méthode et la mesure. Tout d'abord, il faut souligner que tous les auteurs n'utilisent pas la même mesure de la performance organisationnelle en raison des différents secteurs étudiés comme nous avons pu aussi le constater à la section 1.2.4 pour les études effectuées dans le secteur bancaire. En effet, Arthur (1994) définit la performance d'une aciérie par sa production et son taux de rejet, tandis que Glebbeek et Bax (2004), Guthrie (2001) et Batt (2002a) s'entendent pour définir la productivité par les ventes moyennes des employés. Quant à Huselid (1995), celui-ci utilise aussi les ventes comme mesure de productivité, mais ajoute la valeur du marché et le taux brut de retour sur le capital à titre de mesure de la performance financière. Néanmoins, tous définissent le roulement des employés par un roulement volontaire et involontaire, sauf pour Batt (2002a), qui utilise seulement le roulement volontaire du personnel.

En ce qui concerne les secteurs associés aux échantillons, nous remarquons que certaines études portent sur des domaines spécifiques : 30 aciéries aux États-Unis (Arthur, 1994);

110 bureaux de placement en Hollande (Glebbeek et Bax, 2004) et 15 centres d'appels aux États-Unis (Batt, 2002a) (voir aussi la section 1.2.4). Nous pouvons aussi constater que certaines études ont été effectuées sur la base d'un échantillon plus avec un large échantillonnage et dans plusieurs secteurs : 164 organisations dans tous les secteurs industriels en Nouvelle-Zélande (Guthrie, 2001) et 3 452 organisations représentant la majorité des secteurs industriels des États-Unis (Huselid, 1995).

Un dernier constat à faire concerne la variabilité dans la manière des définitions définir reliées aux les pratiques GRH. Dans les études portant sur l'influence du taux de roulement sur la performance organisationnelle, tous les auteurs qui ont introduit les pratiques GRH dans leurs études ont eu recours à différentes conceptualisations ou appellations pour les décrire, sauf pour Glebbeek et Bax (2002). Arthur (1994) suggère que les pratiques se divisent soit par un système «d'engagement» ou «de contrôle» des ressources humaines. Guthrie (2001), qui reprend les travaux d'Arthur (1994), utilise quant à lui ce qu'il appelle les pratiques de travail dites à « haute participation ». Huselid (1995) et Batt (2002a) utilisent plutôt la dénomination aussi les «pratiques à haute performance» dans leur étude alors que Jalette (1997) parle plutôt des pratiques RI. Il faut voir qu'en dépit de ces différences dans les conceptualisations et les dénominations employées, les études les opérationnalisent en recourant à des pratiques RH touchant à des aspects similaires de la GRH : engagement, participation, formation, rémunération, etc. Cependant, bien que certaines pratiques soient reprises d'une étude à l'autre, il ne semble pas y avoir un fort consensus quant aux pratiques RH qu'on se doit de considérer particulièrement dans l'étude du lien les unissant à la performance organisationnelle et le roulement.

CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHES, MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

Le présent chapitre expose successivement la problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses.

2.1 Problématique

La réalité des entreprises est caractérisée par des changements constants, une compétitivité croissante et une rareté des ressources qualifiées. Les gestionnaires des ressources humaines sont interpellés par le défi d'attirer, de retenir et de mobiliser la main-d'œuvre. La situation démographique québécoise fait qu'une pénurie de main-d'œuvre est appréhendée, ce qui oblige les organisations à réviser leurs stratégies ressources humaines (Gauthier, 2004). En fait, d'ici 2025, le Québec pourrait connaître une pénurie de 292 000 travailleurs et ce nombre pourrait grimper à 363 000 d'ici 2030, rapporte une étude sur la main-d'œuvre commandée par Le Conference Board du Canada (Bourque, 2007). Cette situation exige des professionnels en GRH une meilleure compréhension des déterminants et des conséquences du roulement de la main-d'œuvre pour les organisations. En effet, par une meilleure compréhension du roulement des employés, les gestionnaires pourront mettre en application des pratiques ressources humaines et adopter des stratégies susceptibles d'influencer celui-ci. De plus, la nouvelle réalité économique amène un intérêt marqué pour l'étude de la performance organisationnelle. Les gestionnaires d'entreprise souhaitent en connaître davantage sur les déterminants qui influencent positivement la performance organisationnelle, ce qui leur permet de mieux se positionner stratégiquement.

Une recherche comme la nôtre se justifie également du fait qu'elle porte sur l'industrie des services aux consommateurs dont le taux de roulement du personnel est élevé. En

effet, l'industrie des services dépasse de loin les autres industries quant aux taux de départs volontaires (section 1.1.2). Il apparaît nécessaire d'étudier cette industrie afin de trouver des façons afin que le roulement ne nuise pas à la performance organisationnelle mais, au contraire, la renforce selon les objectifs poursuivis.

Nous constatons que la littérature en relations industrielles et en gestion des ressources humaines nous offre plusieurs études bien établies portant sur le roulement de la main-d'œuvre (les méta-analyses de Cotton et Tuttle, 1986 et Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 et la revue de Shaw, 2011). On retrouve notamment des études portant sur l'impact des pratiques de ressources humaines sur le taux de roulement (Haines, Jalette et Larose, 2010 et Larose 2003). Néanmoins, seulement quelques études examinent de façon empirique l'impact du roulement du personnel sur la performance organisationnelle comme nous l'avons vu au chapitre précédent. Notre recherche vise à combler ce manque en ajoutant à cette littérature de façon originale.

Dans la littérature, les principales contradictions proviennent des conséquences du roulement du personnel sur les organisations. En effet, pour certains auteurs, le roulement de la main-d'œuvre engendre des coûts supplémentaires et est donc nuisible aux organisations (Mobley, 1982; Cascio, 1991; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Batt, 2002a; Glebbeek et Bax, 2004). Pour d'autres, le roulement du personnel est bénéfique pour les organisations (Staw, 1980; Batt, Colvin et Keefe 2002b Dalton, Krackhardt, Porter, 1981; Mobley, 1982; Abelson et Baysinger, 1984; Hollenbeck et Williams, 1986). On voit la nécessité de poursuivre la recherche afin d'identifier le contexte GRH (les pratiques GRH) où le roulement est dommageable ou profitable pour les organisations.

2.2 Questions de recherche

Voici les questions auxquelles nous tentons de répondre dans le cadre de cette recherche:

1- Quel est le lien entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle?

2- Les pratiques GRH affectent-t-elles la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ?

Ainsi, nous nous demandons si le roulement des employés contribue à augmenter ou à diminuer la performance organisationnelle. Plus spécifiquement, nous cherchons à savoir si le roulement des employés dans une organisation est bénéfique ou nuisible à sa performance économique et financière. Tel qu'illustré à la Figure 7, le roulement des employés est la variable indépendante dans notre étude tandis que la performance organisationnelle est notre variable dépendante. Dans un second temps, nous nous questionnons à savoir si les pratiques GRH viennent affecter l'impact du roulement des employés sur la performance organisationnelle. Conformément à la première approche de la conceptualisation de la relation entre les pratiques GRH, le roulement du personnel et la performance identifiée dans les constats de la littérature revue (section 1.4), nous considérons à la Figure 8 les pratiques GRH comme une variable modératrice intervenant dans la relation entre notre variable indépendante et notre variable dépendante.

Figure 7 : Modélisation simplifiée de la question de recherche 1

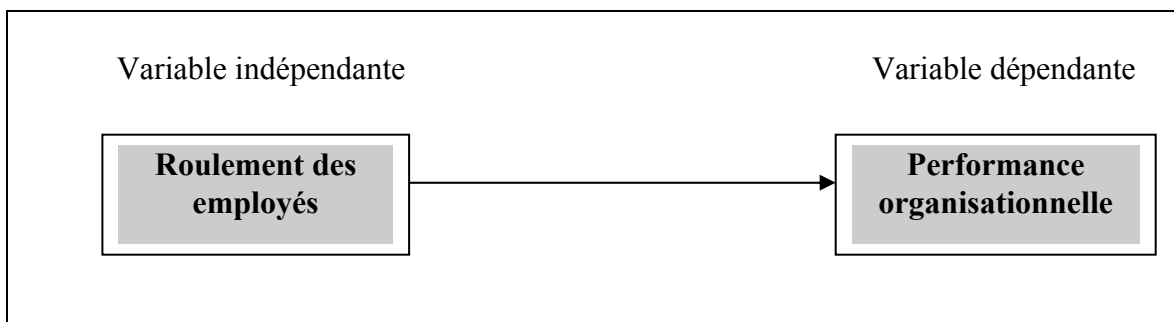
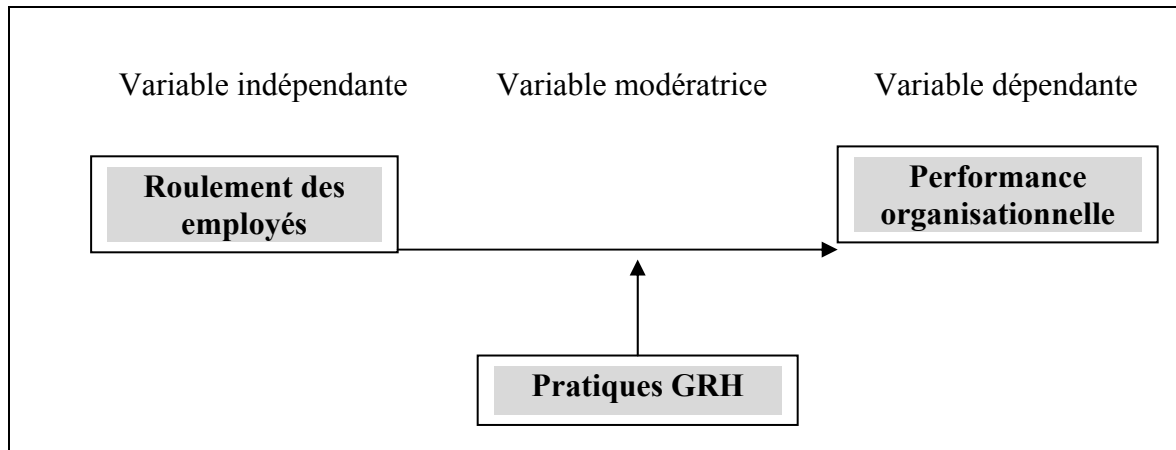
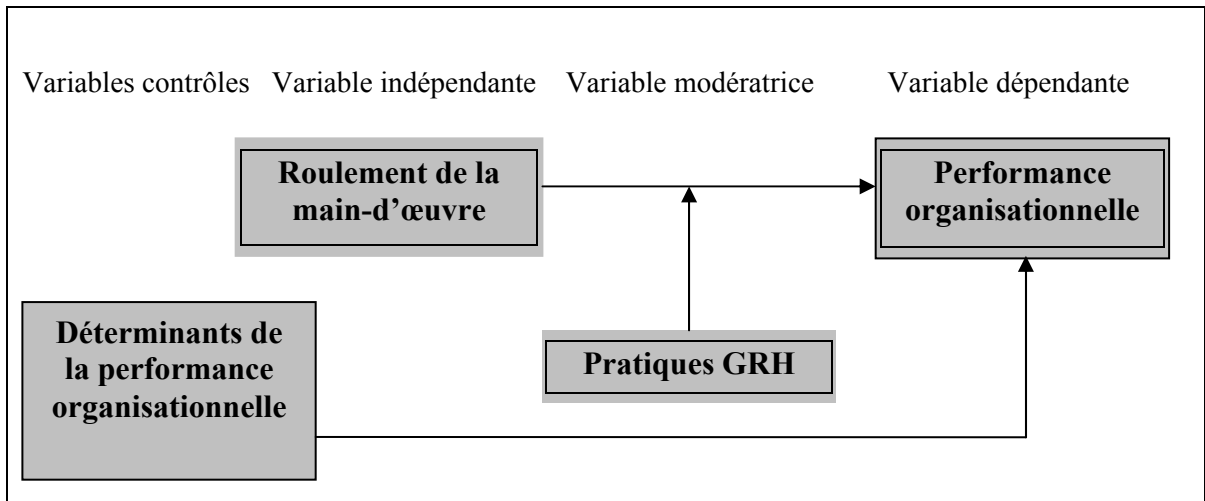


Figure 8 : Modélisation simplifiée de la question de recherche 2



2.3 Modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel se base sur les quatre composantes suivantes : le roulement du personnel (variable indépendante), la performance organisationnelle (variable dépendante), les pratiques GRH (variable modératrice) ainsi que les autres déterminants de la performance organisationnelle (variable contrôle). Tel que présenté à la Figure 9, cette recherche vise à mesurer l'impact propre du roulement des employés sur la performance organisationnelle. De plus notre modèle, fondés sur les modèles d'Arthur (1994) et de Guthrie (2001), considère que les pratiques GRH agissent comme une variable modératrice dans la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle, c'est-à-dire que les pratiques GRH viennent atténuer ou accentuer la relation entre le roulement et la performance organisationnelle ou, en d'autres termes, que cette relation sera atténuée ou accentuée selon le contexte des pratiques. Tel que vu dans la section présentant les constats de la littérature scientifique (voir section 1.4), notre conception est partagée par plusieurs études. Nous contrôlons également les effets des déterminants de la performance organisationnelle afin de bien isoler les effets sur la performance organisationnelle des variables qui nous intéressent.

Figure 9 : Modèle conceptuel

2.3.1 Variable roulement du personnel

Grâce à notre base de données, nous avons isolé le roulement volontaire du roulement involontaire. Plus précisément, nous allons observer spécifiquement les départs volontaires des employés, tout en écartant les départs décidés par l'employeur (p.ex. congédiements et mises à pied).

2.3.2 Variable performance organisationnelle

Parmi les diverses conceptions de la performance organisationnelle (voir section 1.2.2), nous avons fait le choix de considérer seulement les conceptions économique et systémique dans la présente recherche par le biais de la productivité, les coûts (dimension économique) et la rentabilité (dimension systémique). Ainsi, une organisation est considérée performante lorsque celle-ci accroît sa productivité, économise ses ressources ou améliore sa rentabilité. Notre recours à ces trois dimensions s'inscrit dans la foulée des travaux de plusieurs chercheurs qui s'y sont intéressés (voir section 1.3). Ces dimensions de la performance organisationnelle sont d'autant plus pertinentes que notre étude porte sur le secteur bancaire où elles sont considérées comme importantes comme en témoignent les études revues à la section 1.2.4.

2.3.3 Variable pratiques GRH

Tel que vu dans la revue de littérature (voir section 1.3), les pratiques GRH ont été étudiées avec plusieurs appellations : pratiques à haute implication « *high-involvement* » (Guthrie, 2001), à haut engagement « *high-commitment* » (Arthur, 1994), à haute performance « *high-peformance* » (Huselid, 1995) et à haute participation « *high-participation* » (Batt, 2004a). Le point commun de toutes ses appellations dans la littérature fait référence à l'utilisation de pratiques qui donnent aux employés des habiletés, de l'information, de la motivation, de l'implication dans leur milieu de travail afin de créer un avantage concurrentiel.

Dans notre recherche, nous avons retenu le terme « pratiques GRH », qui fait référence à des programmes, des politiques et des activités instaurées en gestion des ressources humaines. De façon plus spécifique, les pratiques de GRH correspondent à celles implantées et gérées par l'employeur. Comme nous le verrons plus loin, nous utilisons les pratiques considérées par Jalette (1997) étant donné l'utilisation de la même base de données.

2.3.4 Variables contrôle

Le choix de nos variables contrôles s'est fait en lien avec notre variable dépendante, soit la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons consulté la littérature scientifique afin de connaître les déterminants de la performance organisationnelle dans le secteur bancaire (voir section 1.2.4). Sur cette base, nous avons déterminé une série de caractéristiques organisationnelles et environnementales susceptibles d'influencer la performance organisationnelle. Ces indicateurs nous permettront de contrôler les effets de divers facteurs sur la performance organisationnelle et ainsi bien cerner les liens que nous étudions entre les pratiques GRH, le roulement du personnel et la performance organisationnelle.

2.4 Hypothèses

Nous exposons ici les hypothèses découlant de nos constats sur la littérature scientifique revue au chapitre précédent.

La première hypothèse que nous testons est la suivante :

Hypothèse 1 : Le roulement du personnel influence négativement la performance organisationnelle.

Par cette hypothèse, nous suggérons qu'un taux élevé de roulement du personnel dans une organisation a un effet néfaste sur la performance organisationnelle. Diverses recherches ont montré que le roulement des employés diminue la performance financière ainsi que la productivité et les ventes d'une organisation (Arthur, 1994; Glebbeek et Bax, 2004; Guthrie, 2001). En effet, un roulement du personnel élevé entraîne des coûts directs et indirects pour l'organisation (Cascio, 1991) ainsi que des conséquences individuelles négatives, tant pour ceux qui quittent l'organisation que pour ceux qui restent (Mobley, 1982). Les départs d'employés engendrent aussi des coûts de remplacement, de séparation et de formation supplémentaire et diminuent la productivité. Considérant ces pertes de production et ces coûts supplémentaires, il est à prévoir que la rentabilité de l'organisation sera diminuée en raison de ces départs. En dépit de certaines études constatant que le roulement du personnel peut avoir des conséquences positives sur l'organisation (Dalton, Krackhardt, Porter, 1981; Hollenbeck et Williams, 1986; Albelson et Baysinger, 1984; Staw, 1980), nous pensons qu'un taux de roulement élevé a pour effet de diminuer la productivité, d'augmenter les coûts et de diminuer la rentabilité des établissements bancaires considérés dans cette étude.

La seconde hypothèse que nous mettons à l'épreuve des faits est la suivante :

Hypothèse 2 : La relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle est modérée par les pratiques GRH.

Par cette hypothèse, nous considérons les pratiques GRH comme variable modératrice dans la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle. Nous pensons que dans un contexte où un grand nombre de pratiques GRH sont implantées, la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ne sera pas la même que dans un contexte où peu de pratiques GRH sont implantées.

Cette hypothèse est appuyée sur les constats suivants : premièrement, nous nous basons sur les travaux d'Arthur (1994), d'Huselid (1995), de Shaw et autres (1998) et de Guthrie (2001) qui suggèrent que l'utilisation de pratiques GRH permet d'augmenter la rétention des employés, mais qui en même temps rend les entreprises plus vulnérables aux départs de ceux-ci. En effet, les entreprises qui investissent beaucoup au niveau de leurs ressources humaines vont voir leur investissement perdu avec le départ de la main-d'œuvre ayant bénéficié de ces pratiques, ce qui engendrera des coûts supplémentaires et, conséquemment une baisse des profits.

Deuxièmement, il a été démontré que les pratiques GRH augmentent la productivité organisationnelle et amènent un avantage concurrentiel durable par la création d'une valeur rare et inimitable des ressources humaines (Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995 et Guthrie, 2001). En effet, l'implantation des pratiques GRH en milieu de travail donne aux employés de meilleures habiletés, davantage d'information, de la motivation et de la flexibilité, ce qui permet à l'entreprise de se créer un avantage concurrentiel. Dans ce contexte, les départs d'employés expérimentés avec une meilleure connaissance de l'organisation et de meilleures habiletés entraînent une baisse de la productivité puisque les nouveaux employés prendront beaucoup plus de temps avant d'atteindre une telle performance. Conséquemment, l'utilisation des pratiques GRH accentue le lien négatif entre le roulement et la productivité contrairement à dans un contexte de faible utilisation des pratiques GRH (Guthrie, 2001).

En résumé, plus l'entreprise investit dans des pratiques GRH, plus les départs d'employés contribueront à réduire la productivité, à accroître les coûts et à réduire la

rentabilité de l'entreprise. Les résultats de Guthrie (2001) et d'Arthur (1994) revus à la section 1.3 vont dans le même sens que cette hypothèse en mettant en évidence que les pratiques GRH doivent être considérées en raison du rôle de variable modératrice qu'elles jouent dans l'explication de la relation entre roulement et performance organisationnelle

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

À l'intérieur de ce chapitre, nous présentons les principaux éléments de la méthodologie de notre recherche, soit le type de recherche, l'opérationnalisation des variables, le plan d'observation et le plan d'analyse.

3.1 Type de recherche

Cette section identifie les caractéristiques de notre recherche. Tout d'abord, nous pouvons considérer que notre recherche est de type appliquée et fondamentale. En effet, elle est appliquée puisqu'elle tente de résoudre une question comportant des impacts importants dans la pratique. Notre étude aborde un phénomène existant et concret qui réfère à l'impact des stratégies organisationnelles (pratiques GRH) et des employés (roulement des employés) sur le milieu de travail (performance organisationnelle). Cette recherche peut aussi être considérée comme fondamentale, puisqu'elle fournit un avancement théorique à l'explication de la performance organisationnelle ainsi que de ses déterminants.

De manière générale, notre étude s'intéresse à la compréhension des facteurs influençant la performance organisationnelle, plus particulièrement le roulement et les pratiques GRH. Dans cette optique, notre étude peut être qualifiée de recherche explicative.

Notre recherche s'inscrit dans un raisonnement hypothético-déductif. En effet, nous nous basons sur des recherches empiriques existantes et testées afin d'élaborer nos hypothèses. De plus, notre logique est déductive puisqu'au lieu d'induire la théorie en partant des faits, nous testons la théorie à partir des faits.

Les données de notre recherche sont traitées selon une méthode quantitative. En effet, afin de répondre à notre question de recherche et ainsi établir les liens entre nos

variables, nous procédons à une analyse statistique des données. Celles-ci, tirées de la base de données de Jalette (1997), sont traitées avec les techniques statistiques usuelles.

L'utilisation secondaire d'une base de données existant dans la présente recherche comporte des informations sur un phénomène à un moment donné dans le temps, donc selon une coupe transversale. En effet, les données de la base de Jalette (1997) ont été colligées pour l'année 1994.

3.2 Modèle opératoire

Cette section expose et définit les indicateurs permettant de mesurer quantitativement les variables de notre modèle conceptuel (voir section 2.4).

3.2.1 Variable dépendante : la performance organisationnelle

Dans la présente recherche, nous nous basons sur les conceptions économique et financière de la performance organisationnelle. Tel qu'expliqué à la section 2.4.1, nous nous intéressons à trois dimensions : la productivité, les coûts et la rentabilité (voir Tableau X).

a) Productivité

On retrouve plusieurs auteurs ayant utilisé la productivité afin de mesurer la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Jalette, 1997; Delery et Doty, 1996). Selon Jalette (1997), la fonction de production dans le secteur bancaire peut se formuler comme la somme des extrants (revenus d'intérêts sur les prêts et revenus financiers) divisée par les intrants (nombre d'heures travaillées par les salariés). Conséquemment, une augmentation des extrants ou une réduction des intrants engendrent une augmentation de la productivité. Nous reprenons intégralement les deux indicateurs de productivité de la fonction de production élaborée par Jalette (1997), soit : les revenus d'intérêt sur les prêts par heure travaillée par les salariés et les revenus financiers totaux par heure travaillée par les salariés.

Tableau IX : Opérationnalisation de la variable dépendante

Concept	Dimension	Indicateur
Performance organisationnelle	1- Productivité	1-Revenus sur les prêts par heure travaillée par les salariés non cadres
		2-Revenus financiers totaux par heure travaillée par les salariés non cadres
	2- Coûts	1-Frais d'exploitation
		2-Coûts de la main-d'œuvre
	3- Rentabilité	1-Profits bruts : ensemble des revenus d'intérêt sur les prêts moins les coûts de la main-d'œuvre

b) Coûts

Pour une entreprise, les coûts des ressources utilisées dans la production des biens ou services vendus sont une mesure économique importante permettant le calcul de la performance. Dans notre recherche, nous voulons connaître l'effet du roulement du personnel sur les coûts, tout comme Cascio (1991), Mobley (1982) et d'autres. Pour ce faire, nous considérons 2 types de coûts à l'instar de Jalette (1997) : les frais d'exploitation et le coût de la main-d'œuvre.

c) Rentabilité

Selon Théoret (1991) et Jalette (1997), la principale source de profit pour une institution bancaire est sa marge bénéficiaire, mesurée par la différence entre les revenus d'intérêts et les coûts d'intérêts, souvent exprimé en termes de dollars par 100\$ d'actif. Cependant, Jalette (1997) a pu constater que cette mesure n'était que peu influencée par des considérations liées aux employés comme les pratiques GRH ou le climat de travail considérant l'influence importante des coûts d'intérêts. Pour pallier à ce fait, nous avons

choisis d'utiliser comme indicateur les profits bruts, c'est-à-dire la simple différence entre les revenus d'intérêt (principal extrant d'une institution bancaire) et les coûts de la main-d'œuvre, coûts sur lesquels les pratiques RH et le roulement, sont plus susceptibles d'influencer.

3.2.2 Variable indépendante : le roulement du personnel

Le taux de roulement est mesuré par le nombre de départs volontaires d'employés divisé par le nombre d'employés non cadres au cours d'une année (1994) (Tableau XI).

Tableau X : Opérationnalisation de la variable indépendante

Concept	Dimension	Indicateur
Taux de roulement	Départs volontaires des employés non cadres	Nombre de départs d'employés divisé par le nombre total d'employés (non cadres) en 1994

3.2.3 Variable modératrice : les pratiques GRH

Le tableau XII présente les 13 pratiques GRH retenues par Jalette (1997) dans son enquête dans les caisses populaires. Il a ainsi recueilli de l'information sur la présence ou non (1 ou 0) de chacune de ces pratiques dans les caisses en 1994. Les pratiques choisies par Jalette (1997) a été basé sur les résultats d'entrevues sur le terrain précédant l'enquête par questionnaire afin d'identifier les pratiques susceptibles d'être en place dans les caisses ainsi que les dénominations couramment employées dans ce milieu. Cette façon de faire d'accroître la validité de l'instrument de mesure et d'avoir ainsi une liste de pratiques GRH correspond mieux à la réalité du terrain. L'étude de Jalette (1997) se distingue ainsi de plusieurs études en GRH qui ont recours à une liste «conceptuelle» de pratiques souvent tirée d'un modèle conceptuel sans lien avec le type d'établissement étudié.

Si la seule appellation de certaines pratiques permet de bien voir à quoi elles réfèrent (ex. : comité de santé-sécurité ou plan de formation), certaines autres nécessitent une explication supplémentaires.

Tableau XI : Opérationnalisation de la variable modératrice

Concept	Dimension	Variable	Indicateur
Pratiques GRH	1- Mobilisation (variable continue de 0 à 6)	1- Gestion de la performance (programme d'évaluation du rendement)	Présence (variable dichotomique 0-1)
		2- Régime d'intéressement (primes payées selon l'atteinte des objectifs de la caisse)	Présence (variable dichotomique 0-1)
		3- Réunion hebdomadaire d'information	Présence (variable dichotomique 0-1)
		4- Plan de relève-action	Présence (variable dichotomique 0-1)
		5- Plan de formation	Présence (variable dichotomique 0-1)
		6- Comité d'activités sociales	Présence (variable dichotomique 0-1)
	2- Expression (variable continue de 0 à 5)	1- Comité de relations de travail/de personnel	Présence (variable dichotomique 0-1)
		2- Comité de santé-sécurité au travail	Présence (variable dichotomique 0-1)
		3- Comité sur la formation	Présence (variable dichotomique 0-1)

		4- Procédure de griefs / mécanisme de résolution de problèmes	Présence (variable dichotomique 0-1)
		5- Convention collective/manuel de conditions de travail	Présence (variable dichotomique 0-1)
	3- Implication (variable continue de 0 à 2)	1- Colloques	Présence (variable dichotomique 0-1)
		2- Programme de suggestions au niveau local	Présence (variable dichotomique 0-1)
	4- Nombre total de pratiques GRH implantées	Sommes des pratiques implantées	Variable continue allant de 0 à 13

Le plan de relève-action vise à identifier et soutenir le développement des candidats potentiels à des postes supérieurs afin de mieux gérer la relève de ces postes. Les colloques sont des activités périodiques d'orientation et d'information, du genre «Lac à l'Épaule», permettant de réunir les cadres, les salariés et les dirigeants de la caisse. Par ailleurs, afin de pouvoir comparer les caisses syndiquées et non syndiquées et tenir compte du fait qu'il y a certaines pratiques exclusivement présentes dans l'un type ou l'autre de caisses, Jalette (1997) a considéré comme assimilables (mais non équivalentes) certaines pratiques : comité de relations de travail/comité de personnel, procédure de griefs/ mécanisme de résolution de problèmes et convention collective/manuel de conditions de travail. Enfin, dans le cadre de notre recherche, nous utilisons uniquement les pratiques de GRH s'adressant au personnel non cadre, même s'il existe dans l'étude de Jalette (1997) des pratiques GRH s'adressant au personnel cadre et à la direction générale.

Dans sa recherche, Jalette (1997) a identifié sur la base d'une analyse factorielle trois dimensions latentes à l'intérieur de cet ensemble des pratiques ressources humaines. La

première dimension est la mobilisation qui inclut les pratiques suivantes : la gestion de la performance (programme d'évaluation du rendement), le régime d'intéressement (primes payées selon l'atteinte des objectifs de la caisse), les réunions hebdomadaires d'informations, le plan de formation, le plan de relève-action et les comités d'activités sociales. La deuxième dimension est l'expression qui se caractérise par les pratiques suivantes : le comité de relations de travail/de personnel, le comité de santé-sécurité au travail, le comité de formation, la procédure de griefs/mécanisme de résolution de problèmes et la convention collective/manuel de conditions de travail. L'implication est la troisième dimension et comprend le programme de suggestions et les colloques. Ces dimensions nous serviront pour construire trois indicateurs qui seront introduits dans les analyses de régression. Nous introduirons ainsi ensemble un indicateur de mobilisation (0-6), un indicateur d'expression (0-5) et un indicateur d'implication (0-2), comptant chacun le nombre de pratiques se rapportant à l'une ou l'autre de ces dimensions. Finalement, un autre indicateur de la variable pratiques GRH employé dans nos analyses est le nombre de pratiques présentes (0-13) peu importe la dimension à laquelle elles sont rattachées.

3.2.4 Variables contrôle : déterminants de la performance organisationnelle

Tel que relevé par Steers (1977) (tableau V, section 1.2.3) les multiples déterminants de la performance organisationnelle peuvent être regroupés en 4 grandes catégories : les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques de l'environnement, les caractéristiques des employés et les politiques et pratiques de gestion.

Conséquemment, nous reprenons ces mêmes catégories afin de classer nos variables contrôles (Tableau XIII). Il faut mentionner qu'en se limitant à un secteur d'activité et à une catégorie d'établissements similaires, notre devis de recherche nous permet de contrôler l'influence de plusieurs variables notamment en ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles.

Tableau XII : Opérationnalisation des déterminants de la performance organisationnelle

Concept	Catégorie	Variables	Indicateur
Déterminants de la performance organisationnelle	Caractéristiques de l'organisation	Taille de l'organisation	Nombre d'employés non cadres
		Présence syndicale	Syndiqué / non syndiqué
		Capital	Capital par heure travaillée par les salariés
		Travail	Heures travaillées par les cadres divisées par les heures travaillées par les salariés
		Volume de production	Revenus d'intérêts sur les prêts
		Structure du bilan	Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total
	Caractéristiques de l'environnement	Homogénéité du marché	Dépôt moyen par membre
		Prix du travail	Taux horaire moyen
		Aversion pour le risque	Ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts

En nous basant sur la littérature, en particulier celle traitant de la performance organisationnelle dans le secteur bancaire (voir section 1.2.4), nous avons identifié 9 variables contrôles classifiables dans deux catégories, soit les caractéristiques de l'organisation et celles de l'environnement. La première variable est la taille de l'établissement qui est mesuré par le nombre d'employés de chaque établissement (Bartel, 2004; Guthrie, 2001; Jalette, 1997; Huselid, 1995; Arthur, 1994). En second lieu, plusieurs études ont observé que la présence syndicale dans un établissement influence la performance organisationnelle (Guthrie, 2001; Jalette, 1997; Huselid, 1995; Arthur, 1994) et c'est pourquoi nous avons retenu cette variable. La variable capital qui est mesurée par le capital par heure travaillée par salarié sert souvent de variable

contrôle dans les estimations de productivité (Bartel, 2004; Jalette, 1997). Considéré comme un intrant de la productivité tout comme la variable capitale, la variable travail est mesurée par l'indicateur nombre d'heures travaillées par les cadres divisées par les heures travaillées par les salariés. Selon la logique économique, l'augmentation de la variable capital et de la variable travail devrait augmenter la productivité (Jalette, 1997). Mesurée par les revenus d'intérêt sur les prêts, la variable volume de production correspond à un extrant associé au coût de production (Jalette, 1997). Finalement, la variable structure de bilan est mesurée par la proportion des prêts dans l'actif total est lié au modèle de détermination de la rentabilité par Théoret (1991) repris par Jalette (1997).

En ce qui concerne les caractéristiques de l'environnement, nous retenons 3 variables. La première est l'homogénéité du marché, qui se mesure par la valeur du dépôt moyen par membre (Jalette, 1997). Le prix du travail est caractérisé par le taux horaire moyen payé aux cadres et aux salariés dans chacun des établissements (Boisclair, 1994 et Jalette, 1997). Finalement, l'aversion pour le risque est mesurée par le ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts (Jalette, 1997). Tel qu'illustré à la section 1.2.4, les variables contrôles varieront selon la dimension de la performance considérée dans les analyses de régression.

3.3 Plan d'observation

Dans cette section, nous présentons le plan d'observation qui se divise en plusieurs éléments, soit : la structure de preuve, l'unité d'analyse, la population, l'échantillon, la méthode de collecte de données et la validité externe de la recherche.

Notre structure de preuve est fondée sur une banque de données secondaires. Nous utilisons la banque de données constituée par le professeur de relations industrielles à l'Université de Montréal, Patrice Jalette. La base de données de Jalette (1997) a été construite à partir de deux sources. La première source est la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), qui collige des informations

sur la performance financière des caisses et sur leur main-d'œuvre. La seconde source est l'enquête par questionnaire effectuée auprès des caisses liées à la FMO. Cette enquête portait sur les pratiques GRH et les pratiques RI en vigueur ainsi que sur le climat organisationnel.

L'unité d'analyse dans notre recherche est un établissement, soit une caisse populaire. Conséquemment, le niveau d'analyse se situe au niveau organisationnel. Quant à la population de notre étude, elle se compose des caisses populaires Desjardins affiliées à la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Dans le cadre de son enquête, Jalette (1997) a envoyé un questionnaire aux 324 caisses populaires Desjardins affiliées à la FMO à l'époque. Le questionnaire était adressé au directeur général de la caisse, qui pouvait parfois le transmettre à un cadre affecté à la GRH dans l'établissement afin de le compléter. Sur les 324 questionnaires distribués à chacune des caisses, 241 établissements ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse de 74,4%.

L'instrument d'observation (le questionnaire) fut élaboré par Jalette (1997) dans le but de recueillir des informations non disponibles à la FMO sur les pratiques RI en vigueur dans les caisses et le climat RI qui y régnait. Le questionnaire a été soumis à un pré-test ainsi qu'à plusieurs révisions et modifications de la part de divers intervenants de la FMO. Spécifiquement, le questionnaire examinait la présence ou l'absence ainsi que l'année d'implantation des pratiques RI. Quelques questions portaient sur le climat dans l'organisation. Le questionnaire comprenait aussi une section de réponses ouvertes pour relever les cas où une pratique avait subi des modifications majeures depuis son implantation. Finalement, le répondant devait distinguer entre les pratiques s'adressant aux non cadres, aux cadres et au directeur général lorsque demandé.

La validité externe réfère à la généralisation des résultats basés sur le groupe de répondants à la population. Selon Jalette (1997), le groupe de 241 établissements Desjardins est représentatif de la population, qui est l'ensemble des caisses Desjardins de la FMO. En effet, les caisses Desjardins ayant répondu au questionnaire ne semblent

pas se différencier des autres caisses comme l'a bien établi Jalette (1997) sur la base de différents critères. Toutefois, il n'est pas évident que l'on puisse étendre nos conclusions à l'ensemble du secteur bancaire québécois, car les caisses populaires Desjardins se distinguent des banques par leur nature coopérative.

3.4 Plan d'analyse

La section suivante a pour objectif de présenter les principales analyses statistiques que nous avons utilisées afin de « constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par hypothèse » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 213). Ces analyses statistiques ont été analysées avec l'aide du logiciel SPSS version 17.

Des analyses descriptives sont utilisées dès le départ afin de bien caractériser le groupe de caisses étudié. Cette analyse nous permettra d'avoir un portrait global des établissements. Par la suite, grâce à l'analyse de corrélation, nous observons les liens entre le roulement des employés, les trois dimensions de la performance organisationnelle ainsi que les variables contrôles.

L'analyse de régression sera mise à contribution dans notre analyse de données. Plus particulièrement, l'analyse de régression multiple sera utilisée comme outil statistique afin de tester nos hypothèses quant à l'effet du roulement sur la performance organisationnelle et quant à l'effet modérateur de la variable pratiques GRH. Malgré les limites de cet outil, celui-ci reste le plus approprié pour ce type de recherche puisqu'il permet de contrôler les effets des autres déterminants de la performance organisationnelle. Dans un premier temps, l'analyse de régression vise à estimer le lien entre le roulement et les différentes dimensions de la performance organisationnelle. Dans un second temps, nous cherchons à mesurer l'effet modérateur de la variable pratique GRH. Pour ce faire, nous allons introduire dans les régressions un terme d'interaction, produit en multipliant la valeur de la variable indépendante (taux de

roulement) par celle de la variable modératrice (pratiques RH), afin d'évaluer son effet (modérateur) dans la relation entre roulement et performance organisationnelle.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons l'ensemble des analyses statistiques réalisées sur les variables de la base de données retenue pour les fins de notre recherche. Les statistiques descriptives sont d'abord présentées, puis suivent les analyses bivariées et multivariées effectuées pour tester les relations postulées dans le modèle conceptuel et dans les hypothèses posées au chapitre 2.

4.1 Statistiques descriptives

L'objectif de cette section est de faire le portrait des variables qui se retrouvent dans les analyses multivariées. Cette analyse descriptive porte sur la variable indépendante, les indicateurs de la variable dépendante, les indicateurs de la variable modératrice ainsi que sur les variables contrôle.

4.1.1 Variable indépendante : roulement du personnel

Au tableau XIV, le taux de roulement est mesuré par le nombre de départs volontaires divisé par le nombre total d'employés (non cadres). Le taux de roulement moyen est d'environ 11% dans ce groupe de caisses avec un écart-type de 0,11. Ce taux moyen est similaire à celui constaté dans le secteur des services par Statistique Canada (voir section 1.1.2) ce qui suggère à première vue que le terrain choisi n'est pas atypique par rapport à ce qui est observé sur le marché du travail dans ce secteur au Canada. Le taux de roulement minimum que l'on retrouve dans les caisses est 0% et le maximum est de 100%. Ces valeurs extrêmes se retrouvent essentiellement dans de très petites caisses.

Tableau XIII : Statistiques descriptives relatives à la variable indépendante

Variable	Moyenne	Écart-type
Taux de roulement	0,108	0,112

4.1.2 Variable dépendante : performance organisationnelle

Au tableau XV, on retrouve les trois dimensions de la performance organisationnelle retenues: la productivité, les coûts et la rentabilité. En premier lieu, la productivité est mesurée par les revenus de prêts par heure travaillée, qui se situent en moyenne à environ 106\$ par heure travaillée. Quand la productivité est évaluée par les revenus financiers totaux (numérateur) par heure travaillée, la productivité moyenne se situe à 117\$ par heure travaillée. En ce qui concerne les coûts, les frais d'exploitation sont en moyenne de 1 766 664\$ par caisse, tandis que le coût de la main-d'œuvre est en moyenne de 985 286\$. Donc, les coûts de la main-d'œuvre représentent en moyenne un peu plus de 55% des frais d'exploitation totaux. Finalement, la rentabilité des caisses sondées est mesurée par les revenus d'intérêts sur les prêts moins les coûts de la main-d'œuvre (profits bruts). La rentabilité moyenne par caisse s'établit à un peu plus de 2,1 millions de dollars.

Tableau XIV : Statistiques descriptives relatives aux indicateurs de la variable dépendante

Concept	Dimension	Indicateur	Moyenne	Écart-type
Performance organisationnelle	1- Productivité	1-Revenus de prêts par heure travaillée par les salariés non cadres	105,67\$	25,92
		2-Revenus financiers totaux par heure travaillée par les salariés non cadres	117,36 \$	27,97
	2- Coûts	1-Frais d'exploitation	1 766 664,97\$	1 280 817,34
		2-Coûts de la main-d'œuvre	985 286,13\$	704 603,38
	3- Rentabilité	1- Profits bruts : revenus d'intérêts par les prêts moins les coûts de la main-d'œuvre	2 161 348,36\$	1 899 828,92

4.1.3 Variable modératrice : pratiques GRH

Le tableau XVI montre que le degré d'implantation des pratiques GRH varie grandement selon la pratique considérée. La pratique GRH la plus fréquemment implantée est le manuel de conditions de travail avec une proportion d'environ 88% (ce qui inclut les caisses syndiquées qui ont toutes une convention collective). À l'opposé, le comité de santé-sécurité au travail était présent dans seulement 7% des caisses sondées au moment de l'enquête.

Tel qu'expliqué à la section 3.2.3, nous considérons dans les analyses subséquentes non pas les pratiques individuelles, mais plutôt le nombre de pratiques GRH ainsi que leurs dimensions : la mobilisation, l'expression et l'implication. Parmi ces regroupements, les pratiques relatives à la mobilisation sont celles qui sont le plus fréquemment implantées. En moyenne, 3 de ces pratiques par caisses sont présentes en moyenne (sur une possibilité de 6).

Tableau XV : Statistiques descriptives relatives à la variable modératrice

Concept	Dimension	Indicateur	N	Proportion de l'ensemble	Moyenne (écart-type)	
Pratiques GRH	1- Mobilisation	1-Gestion de la performance (programme d'évaluation du rendement)	151	62,7%		
		2-Régime d'intéressement (primes payées selon l'atteinte des objectifs de la caisse)	64	26,6%		
		3-Réunion hebdomadaire d'information	159	66%		
		4-Plan de relève-action	101	41,9%		
		5-Plan de formation	161	66,8%		
		6-Comité d'activités sociales	142	59%		
		Total mobilisation			3,23 (1,66)	
		2- Expression	1-Comité de relations de travail/de personnel	90	37,3%	
	2-Comité de santé-sécurité au travail		17	7%		
	3-Comité sur la formation		56	23,2%		
	4-Procédure de griefs/ mécanisme de résolution de problèmes /		156	64,7%		
	5-Convention collective/manuel des conditions de travail		211	87,6%		
	Total Expression				2,20 (1,26)	
	3- Implication		1-Colloques	41	17%	
		2-Programme de suggestions	72	29,9%		
		Total Implication			0,47 (0,66)	
	Total des pratiques RH implantées					5,90 (2,69)

Pour les pratiques relatives à l'expression, on retrouve en moyenne 2 pratiques implantées sur une possibilité de 5 au total. En revanche, les pratiques GRH d'implication de la main-d'œuvre sont moins souvent implantées dans les caisses (moins d'une pratique en moyenne sur une possibilité de 2). Au total, près de 6 pratiques parmi l'ensemble de celles sondées sont implantées en moyenne par caisse.

4.1.4 Variables contrôle : déterminants de la performance organisationnelle

Les déterminants de la performance organisationnelle se rapportent aux caractéristiques de la caisse et de son environnement. Le tableau XVII rapporte que le nombre moyen d'employés non cadres est de 26. On retrouve une accréditation syndicale dans 83 des 241 caisses sondées, ce qui représente un peu plus du tiers du total. Tel que vu aux sections 1.2.4 et 2.4.4, les autres variables contrôle seront utilisées dans l'une ou l'autre des équations de régression multivariée selon la dimension de la performance organisationnelle considérée.

Tableau XVI : Statistiques descriptives relatives aux variables contrôle

Dimension	Indicateur	Moyenne (Écart-type)	Fréquence
Taille de l'organisation	Nombre d'employés non cadres	26,06 (19,67)	
Présence syndicale	Syndicat ou non		34,5% (83)
Capital	Capital par heure travaillée par les salariés	9,58\$ (2,60)	
Travail	Heures travaillées par les cadres divisées par les heures travaillées par les salariés	0,14 (0,12)	
Volume de production	Revenus d'intérêts sur les prêts	3 928\$ (3091)	
Structure du bilan	Proportion des prêts aux particuliers dans l'actif total	0,78 (0,12)	
Homogénéité du marché	Dépôt moyen par membre	6,50\$ (1,5)	
Prix du travail	Taux horaire moyen	18,06\$ (3,16)	
Aversion pour le risque	Ratio de l'avoir des membres à l'ensemble des dépôts	0,70 (0,30)	

4.2 Analyses bivariées

Dans la présente section, nous présentons les résultats de la matrice de corrélation (voir le tableau XVIII). Tout d'abord, on remarque que les 2 indicateurs de productivité sont sans surprise corrélés entre eux (.329). C'est pourquoi un seul indicateur de productivité de cette dimension est considéré dans nos analyses de régressions multivariées, soit les revenus de prêts par heure travaillée des employés non cadres. Le même phénomène se produit au niveau des indicateurs de coûts (.997) ce qui nous amène à retenir seulement les coûts de la main-d'œuvre pour les analyses subséquentes. En ce qui concerne le taux de roulement, il n'est pas corrélé de façon significative avec les indicateurs de performance organisationnelle.

Les 3 dimensions des pratiques GRH (Mobilisation-Expression-Implication) sont significativement et positivement corrélées entre elles et, évidemment, avec la somme des pratiques GRH. D'ailleurs, la somme des pratiques GRH est fortement corrélée avec les indicateurs de la performance organisationnelle. Comme la somme des pratiques GRH et les dimensions des pratiques GRH ne seront jamais insérées dans les mêmes régressions, il n'y aura pas de problèmes de colinéarité dus à ces variables. L'importante corrélation entre les pratiques d'expression et la présence syndicale nous amène, à l'instar de Jalette (1997), à mettre de côté cette dernière variable pour les analyses de régression pour éviter le problème de colinéarité.

Enfin, le nombre d'employés non cadres par caisse est significativement corrélé avec les 3 dimensions des pratiques GRH. Une telle relation peut indiquer que le niveau de sophistication de la GRH augmente avec la taille de la caisse; en d'autres termes, le besoin de pratiques GRH augmente avec le nombre d'employés. Il va de soi également que les frais d'exploitation et les coûts de main-d'œuvre sont aussi fortement liés au nombre d'employés. S'agissant de variables qui n'iront pas du même côté des équations, ces relations n'engendreront aucun problème de colinéarité. Il en va de même en ce qui concerne la forte corrélation entre le nombre d'employés et les diverses dimensions de la performance organisationnelle.

Tableau XVII : Matrice de corrélation des variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1-Productivité 1 Revenus de prêts	-																	
2-Productivité 2 Revenus financiers	,329 ***	-																
3-Coûts 1 Frais d'exploitation	,188 ***	,964 ***	-															
4-Coût 2 Coûts de main-d'œuvre	,173 ***	,956 **	,997 ***	-														
5-Rentabilité Profits bruts	,428 ***	,968 ***	,885 ***	,876 ***	-													
6-Taux de roulement	-,078	-,022	,013	,021	-,040	-												
7-Mobilisation	,159 **	,368 ***	,362 ***	,357 ***	,369 ***	,079	-											
8-Expression	,220 ***	,355 ***	,368 ***	,367 ***	,318 ***	,039	,270 ***	-										
9-Implication	,081	,250 ***	,257 ***	,249 ***	,237 ***	,003	,408 ***	,256 ***	-									
10-Somme des pratiques GRH	,221 ***	,455 ***	,459 ***	,453 ***	,435 ***	,068	,844 ***	,698 ***	,618 ***	-								
11-Nombre d'employés non cadres	,958 ***	,935 ***	,977 ***	,978 ***	,863 ***	-,003	,357 ***	,327 ***	,259 ***	,437 ***	-							
12-Présence syndicale	,172 ***	,174 ***	,204 ***	,208 ***	,125	-,006	-,068	,627 ***	,001	,252 ***	,160 **	-						
13-Capital	,156 **	,069	,146 **	,121 *	-,006	,087	,068	,200 ***	-,029	,128 **	,088	,246 ***	-					
14-Travail	,344 **	-,033	-,018	-,017	-,042	,151 **	,026	,122 *	-,049	,061	-,039	,134 **	,498 ***	-				
15-Volume de production	,341 ***	,994 ***	,958 ***	,951 ***	,981 ***	-,019	,377 ***	,348 ***	,252 ***	,458 ***	,935 ***	,161 **	,057	-,033	-			
16-Dépôt moyen	,502 ***	,292 ***	,167 **	,150 **	,327 ***	-,027	,181 ***	,080	,081	,169 ***	,096	-,017	,009	-,057	,270 ***	-		
17-Prix du travail	,578 ***	,218 ***	,236 ***	,241 ***	,175 ***	,031	,155 **	,355 ***	,015	,266 ***	,179 ***	,353 ***	,544 ***	,602 ***	,205 ***	,151 **	-	
18-Aversion du risque	,093	-,018	-,090	-,098	,027	-,182 **	-,103	-,089	,011	-,103	-,095	-,052	-,271 ***	-,020	-,021	-,016	-,234 ***	-
19-Structure bilan	-,098	-,037	-,009	-,015	-,104	,021	,053	,197 ***	-,025	,119 *	-,032	,164 **	,156 **	,063	-,068	-,168 **	,133 **	-,060

* La corrélation est significative au niveau alpha < 0,10

** La corrélation est significative au niveau alpha < 0,05

*** La corrélation est significative au niveau alpha < 0,01

4.3 Analyses multivariées

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses de régression qui vont permettre de tester les hypothèses. Préalablement, l'ensemble des variables (indépendante, dépendante, contrôles et d'interaction) ont été transformées sous une forme centrée et réduite. Au total, 6 régressions linéaires multivariées ont été réalisées : deux régressions pour chacun des trois indicateurs de la performance organisationnelle, l'une avec les dimensions des pratiques GRH et l'autre avec l'indicateur de la somme des pratiques GRH. Dans chaque régression, nous avons procédé en quatre étapes (modèle). Tout d'abord, nous avons introduit au modèle 1 les variables contrôles afin de contrôler leur influence sur l'indicateur de performance. Il est à noter que les variables contrôle diffèrent selon la dimension de la performance organisationnelle (voir sections 1.2.4 et 2.3.4). Au sein du modèle 2, la variable indépendante, le taux de roulement, a été rajoutée. Les indicateurs relatifs aux pratiques GRH (variable modératrice) ont été insérés dans l'analyse au modèle 3. Au modèle 4, nous avons ajouté le ou les termes d'interaction permettant de tester l'hypothèse d'un effet modérateur des pratiques GRH. Un terme d'interaction est obtenu en multipliant la valeur de la variable indépendante par celle de la variable modératrice. Les termes d'interaction significatifs font l'objet d'une figure permettant de les interpréter.

4.3.1 Analyses multivariées : productivité

Au tableau XIX, nous observons au modèle 1 que seule la variable contrôle « travail » est significativement corrélée avec la productivité. Tel qu'attendu, plus le ratio entre les heures travaillées par les cadres et celles travaillées par les non cadres est élevé, plus la productivité augmente ($\beta = .354$; $p = .000$). Dans le second modèle, nous constatons que le taux de roulement du personnel dans une caisse influence négativement et significativement la productivité ($\beta = -.133$; $p = .031$). Lorsqu'on ajoute la somme des pratiques GRH (modèle 3), on observe qu'elle est liée de façon significative à une productivité accrue ($\beta = .213$; $p = .000$).

Le terme d'interaction estimant l'effet modérateur n'est cependant pas significativement corrélé avec la variable de productivité dans le modèle 4. Globalement, toutes les variables ajoutées contribuent significativement à l'explication de la variance de la variable dépendante, sauf pour le terme d'interaction. Le modèle 4 explique un peu plus de 18% de cette variance.

Néanmoins, au tableau XX, on remarque que, lorsqu'on introduit au modèle 3 les indicateurs des dimensions des pratiques GRH, les dimensions GRH de mobilisation ($\beta = .118$; $p = .076$) et d'expression ($\beta = .157$; $p = .014$) sont liées significativement à la productivité. La dimension GRH d'implication n'est cependant pas significative ($\beta = .010$; $p = .884$). Au modèle 4, le terme d'interaction entre le roulement et la dimension mobilisation comporte un lien négatif et significatif ($\beta = -.176$; $p = .025$) avec la productivité alors que le terme d'interaction entre le roulement et la dimension implication est lié positivement et significativement à la productivité ($\beta = .159$; $p = .041$). La variance expliquée par le modèle 4 au tableau XX (presque 21%) est un peu plus importante qu'au tableau XIX dans les estimations avec le nombre total de pratiques.

Les figures 10 et 11 permettent d'illustrer les interactions identifiées entre le roulement du personnel et les pratiques GRH afin de les interpréter. Dans la première figure, on voit que le sens de la relation entre le roulement du personnel et la productivité va varier selon qu'il s'agisse de caisses où peu ou beaucoup de pratiques de mobilisation sont implantées. On constate ainsi que dans un contexte où les pratiques GRH de mobilisation sont faibles, la relation entre le roulement et la productivité est positive, c'est-à-dire qu'une augmentation du roulement est liée à une augmentation de la productivité. Par contre, la relation entre le roulement et la productivité est négative dans un contexte où un nombre élevé de pratiques de mobilisation est implanté. Une augmentation du roulement dans un tel contexte contribue donc à réduire la productivité. Ces relations vont dans le même sens que ce que la littérature suggère. L'effet modérateur détecté est important dans la mesure où la relation entre roulement et productivité change complètement de sens selon les pratiques GRH implantées.

Figure 10 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH de mobilisation détectée dans les estimations de productivité

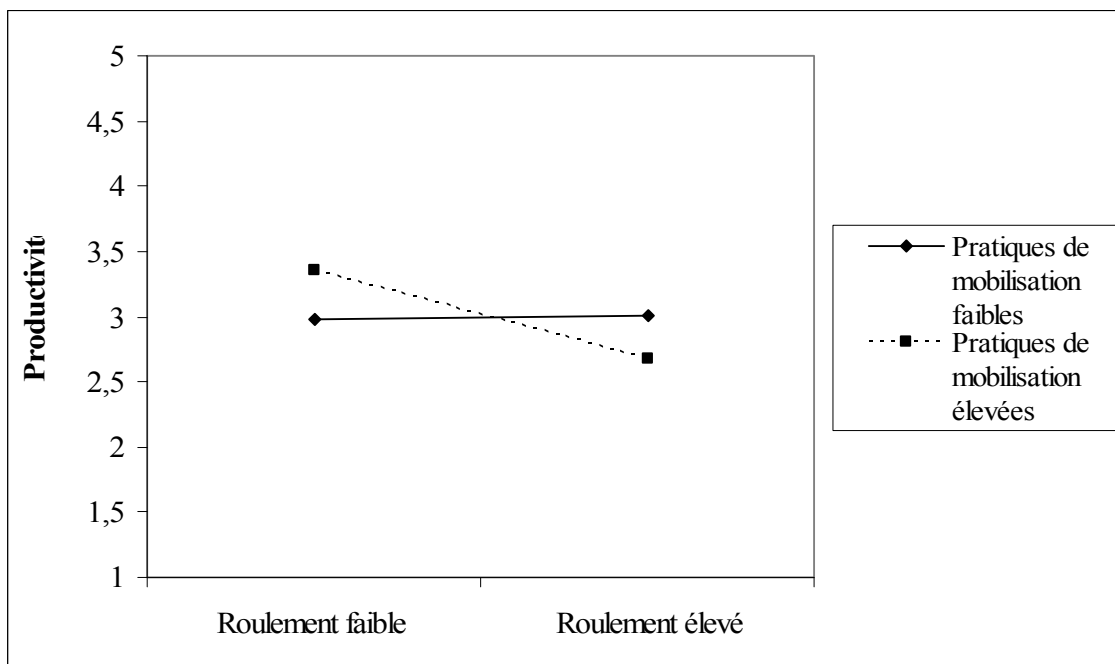
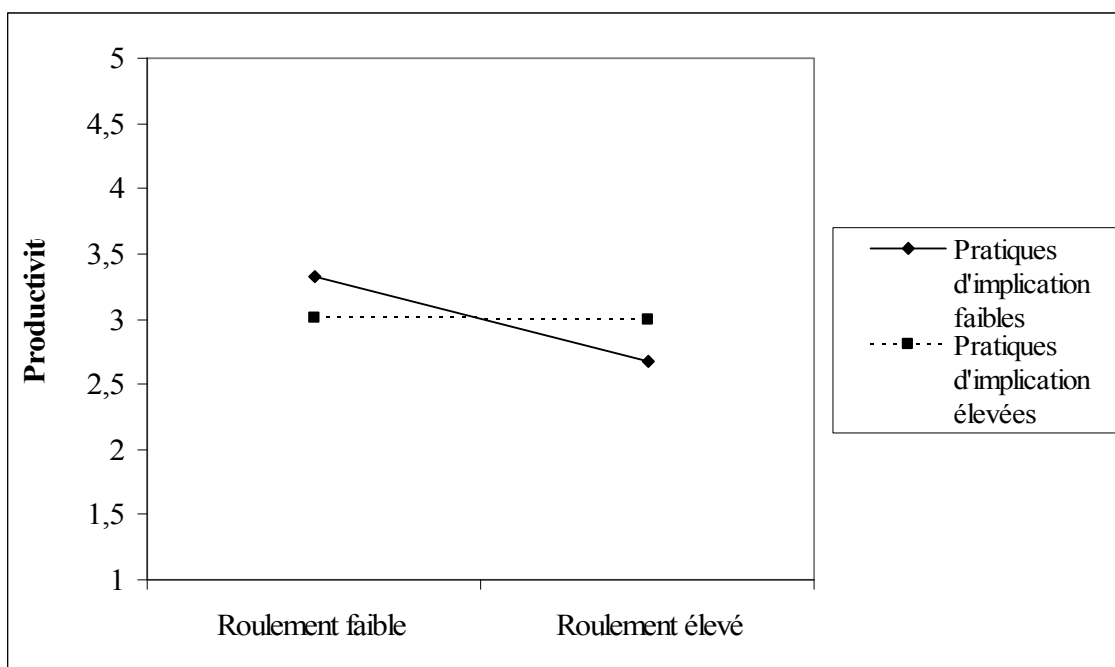


Figure 11 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH d'implication détectée dans les estimations de productivité



4.3.2 Analyses multivariées : coûts

Au tableau XXI, toutes les variables contrôle sont significativement reliés aux frais d'exploitation et expliquent une forte proportion de la variance ($R^2=.921$) dans le modèle 1. Tel qu'attendu, le dépôt moyen par membre les coûts ($\beta = -.122$; $p= .000$) diminue les coûts de la main-d'œuvre, alors que le volume de production et le prix du travail augmentent les coûts de la main-d'œuvre ($\beta = .972$; $p=.000$ et $\beta = .060$; $p=.000$). Au sein du modèle 2, le taux de roulement fait augmenter les coûts de la main-d'œuvre ($\beta = .034$) de façon significative ($p=.061$). Par contre, les pratiques GRH ne sont pas significativement liées aux coûts de la main-d'œuvre au modèle 3. Enfin, le modèle 4 montre que le terme d'interaction mesurant l'effet modérateur n'est pas non plus significatif. Il est à noter que c'est la variable volume de production ($\beta = .966$) qui explique en majeure partie la variance de la variable dépendante.

Au tableau XXII, on remarque que les indicateurs des dimensions des pratiques GRH n'entretiennent aucune relation significative avec la variable dépendante (voir modèles 3 et 4). Le terme d'interaction n'est pas significatif non plus au modèle 4. Par contre, l'effet du roulement demeure significatif ($p=.026$) (modèles 2, 3 4) comme c'était le cas au tableau XXI.

4.3.3 Analyses multivariées : Rentabilité

Au tableau XXIII, on observe que la variable contrôle « structure de bilan » est significativement et négativement corrélée avec la rentabilité dans les modèles 3 et 4 ($\beta = -.155$; $p = .008$). Dans tous les modèles où cette variable est introduite, le taux de roulement diminue la rentabilité, mais pas de façon significative. Toutefois, la somme des pratiques GRH augmente la rentabilité de façon significative ($\beta = .463$; $p = .000$). Enfin, le terme d'interaction n'est pas significatif au modèle 4. Ce modèle explique moins du quart de la variance de la variable dépendante.

Au tableau XXIV, on observe au modèle 3 que les pratiques de mobilisation ($\beta = .300$; $p = .000$) et d'expression ($\beta = .267$; $p = .000$) ont chacune un effet significatif et positif sur la rentabilité, effets qui se maintiennent au modèle 4. Le terme d'interaction entre les pratiques GRH de mobilisation et le roulement est lié négativement et significativement avec la rentabilité ($\beta = -.138$; $p = .064$). De plus, on constate que le terme d'interaction entre les pratiques GRH d'implication et le roulement a un lien positif significatif avec la rentabilité ($\beta = .213$; $p = .004$).

La figure 11 schématise l'effet d'interaction des pratiques de mobilisation et on y remarque que la relation entre le roulement et la rentabilité n'est pas la même selon que les pratiques GRH de mobilisation sont élevées ou faibles. En effet, on constate que dans un contexte où les pratiques GRH de mobilisation sont faibles, la relation entre le roulement et la rentabilité est positive. Par contre, cette relation est négative dans un contexte où les pratiques GRH de mobilisation sont élevées. Ces résultats sont en ligne avec ce qui était attendu en vertu de la littérature, le sens de la relation entre roulement et rentabilité variant selon le contexte.

La figure 12 illustre que les pratiques GRH d'implication n'ont pas le même effet qu'il y en ait peu ou beaucoup qui soient implantées. En effet, lorsqu'il y a peu de pratiques GRH d'implication, la relation entre le roulement et la rentabilité est négative tandis que cette relation est positive lorsque beaucoup de pratiques sont implantées. Ici encore, l'interaction avec cet indicateur de pratiques GRH produit des résultats allant dans un autre sens que celui prédit par la littérature. Nous y reviendrons au chapitre suivant.

Figure 12 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH de mobilisation détectée dans les estimations de rentabilité

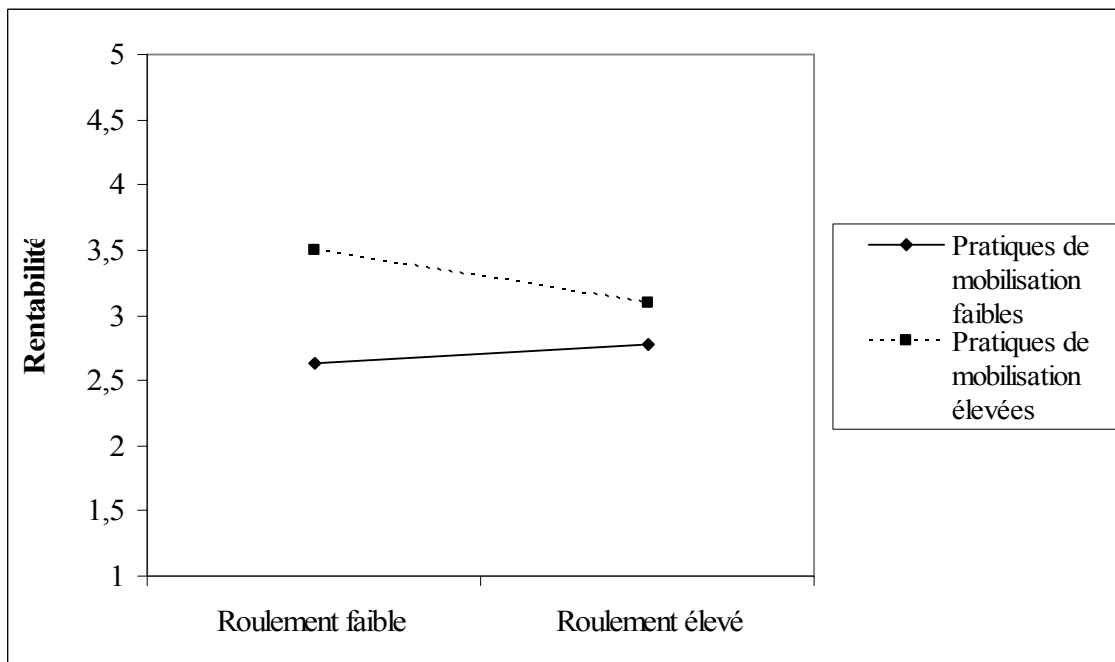
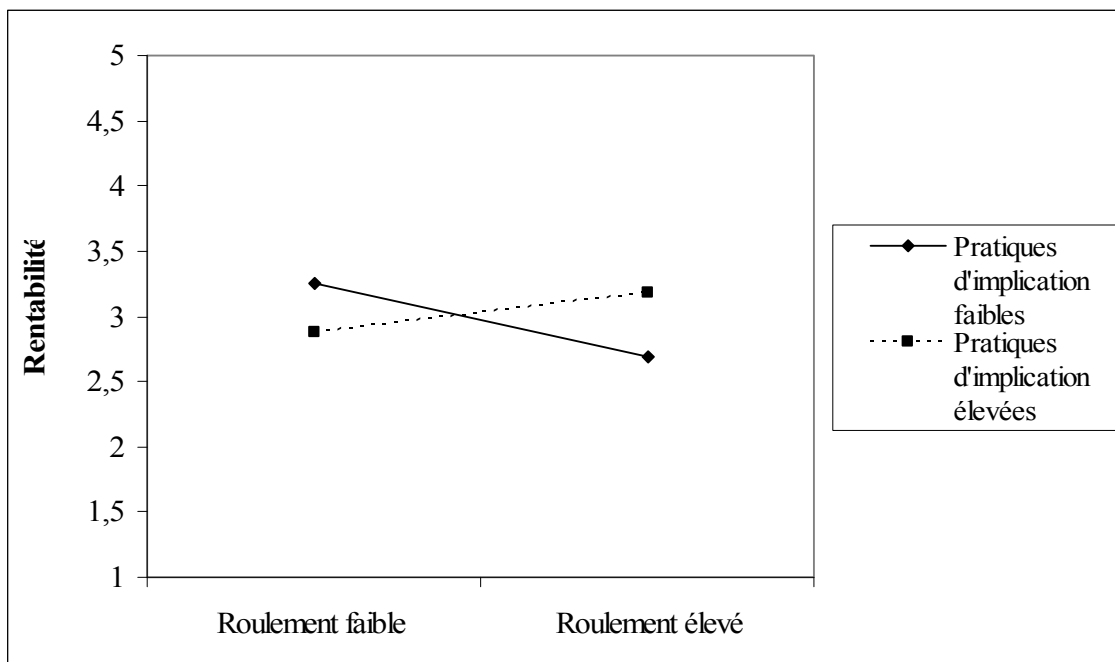


Figure 13 : Illustration graphique de l'interaction entre le roulement du personnel et les pratiques GRH d'implication détectée dans les estimations de rentabilité



CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons une discussion basée sur les résultats des analyses statistiques réalisées dans le chapitre précédent. Le chapitre se divise en six parties : le rappel des objectifs du mémoire, la vérification des hypothèses, les réponses aux questions de recherche et les questions soulevées par les résultats.

5.1 Rappel des objectifs du mémoire

L'objectif premier de notre recherche est d'étudier l'effet du roulement du personnel sur la performance organisationnelle. Plus spécifiquement, nous cherchons à comprendre l'impact du taux de roulement sur la productivité, les coûts et la rentabilité des organisations. Notre recours à ces trois dimensions s'inscrit dans la foulée des travaux de Jalette (1997) et Arthur (1994) qui les ont également retenues. Nos résultats indiquent que le taux de roulement diminue significativement la productivité et augmente significativement les coûts. Toutefois, le taux de roulement n'est pas lié significativement à la rentabilité.

Le second objectif de notre recherche consiste à examiner le rôle modérateur des pratiques GRH dans la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle. À l'instar d'Arthur (1994) et de Guthrie (2001), nous voulons montrer que le contexte RH par l'implantation de pratiques GRH affecte la relation entre le taux de roulement et la productivité, les coûts et la rentabilité des organisations. Nos résultats indiquent qu'il existe un effet modérateur des pratiques GRH dans la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle. Toutefois, l'effet modérateur est significatif avec les dimensions des pratiques GRH (mobilisation-expression-implication) seulement et non pas avec la somme des pratiques GRH. De plus, l'effet modérateur est significatif dans les régressions comportant la productivité et la rentabilité comme variables dépendantes.

5.2 Vérification des hypothèses

Dans cette section, les résultats sont discutés et présentés en fonction des hypothèses élaborées à la suite de notre revue de littérature.

Nous avons testé deux hypothèses au total dans cette recherche. Pour ce faire, nous avons réalisé six régressions sur trois dimensions de la performance organisationnelle (productivité, coûts et rentabilité) et au sein desquelles nous avons inséré séparément deux indicateurs de pratiques GRH (nombre de pratiques GRH et les trois dimensions des pratiques GRH). Ces analyses nous ont permis d'isoler les effets propres du roulement du personnel sur la performance organisationnelle ainsi que les effets de l'interaction (effet modérateur) des pratiques GRH sur cette relation. Les tableaux XXV et XXVI présentent une synthèse des résultats obtenus.

5.2.1 Influence du roulement du personnel sur la performance organisationnelle

La première hypothèse que nous avons testée est la suivante :

Le roulement du personnel influence négativement la performance organisationnelle.

Cette hypothèse suggère qu'un taux de roulement élevé dans une organisation va de façon générale diminuer la performance organisationnelle. La section 4.3 a permis de tester cette hypothèse avec 3 différents indicateurs de performance organisationnelle. Ainsi, plus spécifiquement, nous attendions à ce que : le taux de roulement diminue la productivité (1), augmente les coûts (2) et diminue la rentabilité (3). Comme le montre le tableau XXV, l'hypothèse 1 a été corroborée pour les deux premières dimensions de la performance organisationnelle, mais pas pour la dernière.

Tableau XXIV : Synthèse de la vérification de l'hypothèse 1

Spécifications (variables indépendantes et dépendantes considérées)	Signe attendu	Vérification de l'hypothèse	Commentaires
Roulement et productivité	-	Oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient négatif et significatif de la variable « roulement » dans les régressions des tableaux XIX et XX.
Roulement et coûts	+	Oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient positif et significatif de la variable « roulement » dans les régressions des tableaux XXI et XXII.
Roulement et rentabilité	-	Non	Les estimations de régression aux tableaux XXIII et XXIV montrent que le coefficient de la variable rentabilité va dans le sens attendu (négatif) mais n'est pas significatif.

À l'instar de la majorité des études sur le sujet (Arthur, 1994; Glebbeek et Bax, 2004; Guthrie, 2001), nous remarquons que le roulement du personnel a un impact négatif sur la productivité (le revenu de prêts par heure travaillée par salarié). Le départ des employés expérimentés entraîne donc une diminution de la productivité possiblement en raison de la plus faible productivité des nouveaux employés lorsqu'ils entrent en poste.

Quant à l'effet du roulement sur les coûts, les travaux de Cascio (1991) et de Mobley (1982) indiquent que le roulement du personnel entraîne des coûts directs et indirects pour l'organisation. Nos résultats vont dans le même sens puisque le taux de roulement augmente de façon significative les coûts de la main-d'œuvre. Nous observons donc que le départ des employés entraîne des coûts supplémentaires pour les organisations (coûts de formations, coûts de remplacement, indemnités de départs, etc.).

Avec l'impact négatif du taux de roulement sur la productivité et positif sur les coûts, nous aurions pu nous attendre à ce que les profits (rentabilité) soient affectés conséquemment de façon négative tout comme dans les travaux de Glebbeek et Bax (2004) et de Morrow et McElroy (2007). Toutefois, nos résultats ne nous indiquent pas

que le taux de roulement diminue la rentabilité de façon significative. Ce résultat non concluant sur la rentabilité peut être s'expliquer par le fait que plusieurs facteurs internes et externes, comme par exemple, la satisfaction de la clientèle (Morrow et McElroy, 2007), une crise économique ou l'effet du downsizing (Trevor et Nyberg, 2008), influencent davantage les profits bruts des caisses que le roulement de la main-d'oeuvre.

5.2.2 Effet modérateur des pratiques de gestion ressources humaines

La seconde hypothèse que nous avons testée est la suivante :

La relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle est modérée par les pratiques GRH.

Par cette hypothèse, nous considérons les pratiques de gestion des ressources humaines joue un rôle de variable modératrice dans la relation entre le taux de roulement et la performance organisationnelle. Nous pensons que le départ des employés va nuire davantage à la performance organisationnelle dans un contexte de forte implantation de pratiques GRH que dans un contexte de faible implantation. Tel que vu à la section 4.3 et au tableau XXVI, nos résultats d'analyses corroborent notre deuxième hypothèse pour certains indicateurs de pratiques GRH et de la performance organisationnelle.

Tout d'abord, nos résultats ne nous permettent pas de démontrer que le nombre de pratiques GRH implanté a un effet modérateur dans la relation entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle, contrairement à la littérature sur ce sujet qui indique que la manière dont s'effectue la GRH va influencer la relation entre le roulement et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995 et Batt, 2002a). Ces résultats s'expliquent probablement par le fait que certaines pratiques GRH ont un effet modérateur plus important que d'autres. Le nombre de pratiques GRH n'est qu'un amalgame de pratiques de différentes natures. Bref, il ne s'agirait pas seulement d'une question de nombre de pratiques mais de nature comme le montre certaines études étudiant l'effet des pratiques GRH sur la performance organisationnelle comme celles de Huselid (1995) et Jalette (1997). Les résultats suivants tendent à corroborer cette interprétation.

En effet, nous avons obtenu des résultats significatifs lorsque nous avons eu recours aux dimensions des pratiques GRH. En effet, lorsque nous introduisons les dimensions des pratiques GRH (mobilisation-expression-implication) dans les régressions portant sur la productivité et la rentabilité, nous obtenons des résultats à l'effet que les pratiques de mobilisation et d'implication jouent un rôle modérateur dans le lien entre le roulement et la performance organisationnelle. Voici donc dans quelles conditions les pratiques GRH interviennent dans la relation entre le taux de roulement et la performance organisationnelle d'après nos analyses.

Tableau XXV : Synthèse de la vérification de l'hypothèse 2

Spécifications (variables indépendantes et dépendantes considérées)		Signe attendu	Vérification de l'hypothèse	Commentaires
Somme des pratiques RH	Roulement et productivité	-	Non	L'estimation de régression au tableau XIX montre le coefficient de l'interaction entre la variable somme des pratiques RH et le roulement va dans le sens attendu (négatif), mais n'est pas significatif.
	Roulement et coûts	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXI montre le coefficient de l'interaction entre la somme des pratiques RH et le roulement ne va pas dans le sens attendu (négatif) et n'est pas significatif.
	Roulement et rentabilité	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXIII montre le coefficient de l'interaction entre la variable somme des pratiques RH et le roulement va dans le sens attendu (négatif), mais n'est pas significatif.
Pratique de mobilisation	Roulement et productivité	-	Oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient négatif et significatif de l'interaction entre la variable mobilisation et le roulement dans la régression du tableau XX.
	Roulement et coûts	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXII montre le coefficient de l'interaction entre la variable mobilisation et le roulement va dans le sens attendu (négatif), mais n'est pas significatif.
	Roulement et rentabilité	-	Oui	Ce résultat est confirmé par le coefficient négatif et significatif de l'interaction entre la variable mobilisation et le roulement dans la régression du tableau XXIV.
Pratique d'expression	Roulement et productivité	-	Non	L'estimation de régression au tableau XX montre le coefficient de l'interaction entre la variable expression et le roulement va dans le sens attendu (négatif), mais n'est pas significatif.

	Roulement et coûts	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXII montre le coefficient de l'interaction entre la variable expression et le roulement ne va pas dans le sens attendu (négatif) et n'est pas significatif.
	Roulement et rentabilité	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXIV montre le coefficient de l'interaction entre la variable expression et le roulement va dans le sens attendu (négatif), mais n'est pas significatif.
Pratique d'implication	Roulement et productivité	-	Non	L'estimation de régression au tableau XX montre le coefficient de l'interaction entre la variable productivité et le roulement ne va pas dans le sens attendu (négatif) mais est significatif.
	Roulement et coûts	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXII montre le coefficient de l'interaction entre la variable implication et le roulement ne va pas dans le sens attendu (négatif) et n'est pas significatif.
	Roulement et rentabilité	-	Non	L'estimation de régression au tableau XXIV montre le coefficient de l'interaction entre la variable rentabilité et le roulement ne va pas dans le sens attendu (négatif) mais est significatif.

a) Effet modérateur les estimations de productivité

Nos résultats indiquent tout d'abord qu'en présence de pratiques de mobilisation, une relation négative entre le taux de roulement et la productivité est constatée. À l'opposé, les organisations qui n'implantent que peu pas de pratiques de mobilisation verront leur productivité être moins affectées par le départ de ceux-ci. En fait, il semble que dans un tel contexte, la relation roulement-productivité est positive, indiquant que le roulement est bénéfique pour l'organisation. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les pratiques de mobilisation des employés créé une cohésion envers les objectifs organisationnels et une synergie du travail d'équipe qui est affectée par les départs d'employés (voir Mobley (1982) à la section 1.1.3). Les investissements faits afin de mobiliser les employés ainsi que le retour de ces investissements sont ainsi perdus lorsque les employés quittent, ce qui contribue à réduire la productivité. Dans ces circonstances, le roulement peut être vu comme dysfonctionnel. Par contre, les départs contribuent à l'amélioration de la productivité dans un contexte où il n'y a pas d'investissements faits en matière de mobilisation. On peut considérer dans ces circonstances que le roulement est fonctionnel et est bénéfique pour l'organisation pour les raisons décrites à la section 1.1.3 (p.ex. départs d'employés non performants).

Par ailleurs, l'effet modérateur des pratiques d'implication va dans le sens contraire de celui constaté pour les pratiques de mobilisation. En effet, dans un contexte où peu de

pratiques d'implication sont implantées, la relation roulement-productivité est négative alors qu'elle est positive dans le cas où peu de ces pratiques sont implantées. Ainsi, le roulement est plus nuisible à la productivité lorsque de telles pratiques sont faiblement implantées. Ce résultat est contraire à ce qu'on s'attendait et peut s'expliquer par le fait que des employés impliqués via les pratiques se serrent les coudes afin que la productivité ne diminue pas, voire augmente en dépit des départs.

b) Effet modérateur dans les estimations de coûts

Peu importe les pratiques GRH (le nombre de pratiques GRH et les dimensions des pratiques GRH) implantées dans les caisses, nos résultats ne détectent aucun lien significatif entre les termes d'interaction et l'indicateur de coûts de la performance organisationnelle.

Nous nous attendions à ce que les investissements dans les pratiques GRH fait par les organisations, perdus avec le départ des employés, contribuent à l'augmentation des coûts de la main-d'oeuvre tel que Cascio (1991) et Mobley (1982). Une explication possible est à l'effet que dans les caisses Desjardins les pratiques GRH n'affectent pas autant les coûts comme dans d'autres organisations, c'est-à-dire que malgré l'implantation de pratiques de GRH, celles-ci nécessitent peu d'investissement. D'ailleurs, nos résultats montrent que les pratiques GRH (le nombre et les dimensions) n'ont pas d'impacts significatifs sur les coûts (voir les tableaux XXI et XXII, modèle 3). Il est plausible que les pratiques GRH ne pèsent pas lourd sur les coûts considérant leur faible taille (environ 26 employés en moyenne) et n'interviennent donc pas dans la relation entre le taux de roulement et les coûts. Aussi, il est possible que la mesure des pratiques GRH puisse expliquer l'absence de lien significatif avec les coûts. En effet, en ciblant des pratiques GRH plus sophistiquée telles que des pratiques à haute performance (Huselid, 1995) ou à haute participation (Batt, 2004a) au lieu de celles que nous avons retenues, un impact significatif sur les coûts aurait peut-être pu être détecté puisqu'il s'agit de pratiques GRH qui demandent beaucoup d'investissement de la part des organisations.

c) Effet modérateur dans les estimations de rentabilité

Nos résultats nous indiquent que dans un contexte de forte implantation de pratiques de mobilisation, la relation négative entre le taux de roulement et la rentabilité est négative. À l’opposé, cette relation est positive dans les organisations où ces pratiques sont faiblement implantées. En d’autres termes, les départs d’employés sont beaucoup plus nuisibles à la rentabilité de l’organisation où des pratiques de mobilisation sont implantées. Le départ des employés mobilisés vient affecter la dynamique qui permet aux caisses d’être rentable. Comme c’est le cas pour la productivité tel que décrit plus haut, il est ainsi possible que les départs d’employés réduisent la cohésion envers les objectifs organisationnels et la synergie du travail d’équipe engendrées par les pratiques de mobilisation (voir section 1.1.3). Les investissements faits afin de mobiliser les employés ainsi que le retour de ces investissements sont ainsi perdus lorsque les employés quittent, ce qui contribue à réduire la rentabilité. Le roulement est ainsi dysfonctionnel dans ce cadre mais fonctionnel dans un cadre de faible implantation des pratiques de mobilisation (voir section 1.1.3).

De plus, nos résultats indiquent que la relation entre le taux de roulement et la rentabilité est affectée selon le niveau d’implantation de pratiques d’implication. Ainsi, les départs d’employés affectent positivement la rentabilité lorsque les organisations implantent des pratiques d’implication. Ainsi, le roulement est plus nuisible à la rentabilité lorsque de telles pratiques sont faiblement implantées. Tout comme les impacts des pratiques sur la productivité, ce résultat est contraire à ce qu’on pouvait s’attendre. Il peut s’expliquer par le fait que des employés impliqués via les pratiques se serrent les coudes afin que la rentabilité ne diminue pas, voire augmente en dépit des départs.

En terminant, il est à noter que les pratiques GRH liées à l’expression n’ont pas un effet modérateur significatif dans les estimations faites avec l’un ou l’autre des trois indicateurs de la performance organisationnelle (productivité-coûts-rentabilité). Bien que ces pratiques puissent avoir un impact direct sur le roulement, car liée à la présence syndicale (Jalette, 1997), notre recherche montre que leur interaction avec le roulement n’est pas associée significativement avec la performance organisationnelle.

5.3 Réponse aux questions de recherche

Dans cette section nous revenons sur les questions de recherche afin de déterminer dans quelle mesure notre étude permet de répondre à nos questions initiales.

Les questions de recherche sont les suivantes:

1- Quelle est l'influence du roulement des employés sur la performance organisationnelle?

2- Les pratiques GRH affectent-elles la relation entre le roulement des employés et la performance organisationnelle ?

En ce qui a trait à la première question, nous voulions savoir si le roulement des employés dans une organisation est bénéfique ou nuisible à sa performance financière. Nos résultats nous indiquent qu'en effet le roulement des employés influence directement la performance organisationnelle et ce, de façon négative. Notre recherche démontre que le roulement du personnel est nuisible à la performance organisationnelle. Nos résultats empiriques vont dans le sens de ceux de Glebbeek et Bax (2004) et Morrow et McElroy (2007). Les coûts associés aux conséquences négatives du roulement (voir section 1.1.3) expliquent ces résultats. Malgré que le roulement du personnel puisse avoir des conséquences positives sur l'organisation (Dalton, Krackhardt, Porter, 1981; Hollenbeck et Williams, 1986; Albelson et Baysinger, 1984; Staw, 1980), il apparaît que les conséquences négatives sont plus importantes que les conséquences positives et sont ainsi plus à même de se refléter sur la performance organisationnelle.

Dans un second temps, nous nous questionnions à savoir si les pratiques GRH interviennent dans la relation entre le roulement des employés et la performance organisationnelle. Ici aussi, nous pouvons répondre par l'affirmative à notre deuxième question de recherche. Le contexte des pratiques de GRH apparaît faire une différence dans la relation roulement et performance organisationnelle. En d'autres termes, cette

relation ne sera pas la même selon le contexte des pratiques de GRH à l'instar de ce qui a été observé dans d'autres recherches (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995 et Batt, 2002a).

5.4 Questions soulevées par les résultats

Il convient ici de discuter les résultats obtenus concernant les effets directs des pratiques GRH (le nombre et les dimensions des pratiques GRH) sur les dimensions de la performance organisationnelle considérées, malgré que cette recherche ne visait pas à analyser ces effets comme tel. Les analyses de régression ont montré que les pratiques GRH étaient positivement et significativement liées à la productivité et à la rentabilité. Donc les pratiques GRH (le nombre) augmentent la productivité et les profits bruts (rentabilité). En ce qui concerne les dimensions des pratiques GRH, ce sont les pratiques de mobilisation et d'implication qui ont un impact positif et significatif sur la productivité. De plus, ce sont toutes les dimensions des pratiques GRH (mobilisation-expression-implication) qui ont un impact positif et significatif sur la rentabilité. Tel que mentionné précédemment, nous n'avons toutefois pas obtenu de lien significatif entre les pratiques GRH (le nombre et les dimensions) sur la dimension coûts de la performance organisationnelle. Il semblerait que dans cette recherche les pratiques GRH affectent peu les coûts, tel que soulevé dans la section précédente.

Il est à noter que l'analyse faite par Jalette (1997) avec la même base de données montrait que les pratiques GRH avaient un impact significatif sur la productivité et les coûts. Ces différences s'expliquent par le fait que nous avons utilisé une mesure différente de rentabilité et possiblement en raison des modèles de régression qui ne contiennent pas exactement les mêmes variables contrôles spécifiées de la même façon.

Ces résultats sont intéressants du point d'un courant de littérature connexe à celle étudiée ici, soit celui traitant de l'impact direct des pratiques GRH sur la performance organisationnelles (voir Huselid 1995 et Jalette 1997). Notre recherche confirme donc

un effet direct de ces pratiques comme s'attachent à le faire ces recherches. Elle suggère cependant que la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est plus complexe, en montrant notamment que les pratiques de GRH peuvent agir comme variable modératrice. Dans la détermination de la performance organisationnelle, nos résultats montrent qu'il est nécessaire de considérer les effets directs des pratiques de GRH comme variable indépendante mais aussi les interactions diverses entre cette variable et d'autres variables comme le taux de roulement.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter les contributions et les limites de cette étude ainsi que les pistes de recherches futures.

6.1 Contributions de l'étude

Notre recherche contribue de façon originale à un courant de recherche peu développé visant à tester empiriquement les liens entre le roulement, les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Notre contribution s'inscrit surtout dans la lignée des travaux d'Arthur (1994) et de Guthrie (2001). En effet, nous nous sommes inspirés du modèle conceptuel de ces deux études pour élaborer un modèle adapté au terrain que nous voulions explorer.

Au lieu de comprendre quelles pratiques GRH influencent le roulement du personnel, on tente de comprendre si la stratégie GRH (implantation de pratiques GRH) vient influencer le lien entre le roulement des employés et la performance organisationnelle. L'apport des pratiques GRH comme variable modératrice permet d'expliquer dans quelles circonstances le roulement est bénéfique ou nuisible aux organisations.

Une autre contribution de notre étude concerne la mesure de la performance organisationnelle. En effet, la performance organisationnelle est une variable multidimensionnelle et sa définition n'est pas claire dans la littérature puisqu'elle varie selon les contextes. Dans notre recherche, la définition ainsi que les critères de la performance organisationnelle sont élaborés clairement et sont pertinents dans l'industrie étudiée. En effet, contrairement à plusieurs recherches qui définissent la performance organisationnelle uniquement par un indicateur général de productivité ou la moyenne des ventes, notre mesure de la performance organisationnelle comporte trois dimensions bien appuyées par la littérature. Ces trois dimensions (productivité, coûts et

rentabilité) reflètent des considérations importantes et appropriés pour le secteur bancaire. De plus, il faut voir que nous avons considéré dans nos estimations des variables contrôles plus sophistiquées que celles que l'on retrouve dans ce genre d'études. En ayant recours à des variables contrôles spécifiques à chacune des dimensions de la performance organisationnelle dans les régressions, nous pensons que nos estimations des effets des variables à l'étude ici (le roulement et les pratiques de GRH) sont plus précises.

Notre recherche contribue également à la pratique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises d'aujourd'hui. À l'instar d'autres recherches, elle démontre bien que les départs d'employés sont des événements perturbateurs dans les organisations pouvant contribuer à affaiblir leur performance. C'est pourquoi il apparaît nécessaire d'investir dans la rétention des employés mais de façon éclairée. En effet, la recherche montre bien que le roulement peut être bénéfique pour l'organisation et, ce sens, il ne faut implanter toutes sortes de pratiques de rétention sans bien connaître le contexte de l'organisation. Il s'agit donc pour les gestionnaires de distinguer les circonstances où le roulement peut être fonctionnel de celles où il devient dysfonctionnel. Il est clair que le contexte démographique actuel interpelle les gestionnaires de ressources humaines et exige d'eux d'une meilleure compréhension des déterminants et des conséquences du roulement du personnel envers les organisations.

6.2 Limites de l'étude

La présente section expose les limites de notre recherche. Premièrement, notre recherche est limitée dans la possibilité de généraliser les résultats. Tout comme Jalette (1997), les résultats obtenus à l'aide de notre échantillon sont difficilement généralisables à l'ensemble des entreprises du Québec et même aux autres institutions financières.

Une deuxième limite concerne le caractère transversal de notre recherche versus longitudinal. Notre échantillon est représentatif de l'année 1994 et par conséquent ne

reflète par les années antérieures ou subséquentes. Une étude longitudinale aurait possiblement permis de voir dans quelle mesure les liens constatés entre les pratiques GRH, le taux roulement et la performance organisationnelle auraient varié dans le temps. Une étude sur plusieurs années nous aurait également permis de réfuter la possibilité d'une causalité inverse, c'est-à-dire jusqu'à quel point ce ne sont pas les organisations performantes qui sont en mesure de maintenir leur taux de roulement bas et des pratiques de GRH sophistiquées. L'analyse de régression ne permet pas de rejeter une telle éventualité bien que les relations constatées vont bien dans le sens de celles posées dans notre modèle conceptuel.

Troisièmement, nous ne pouvons pas nier les faiblesses de l'utilisation d'un instrument de mesure tel que le questionnaire. Malgré que l'utilisation du questionnaire permette d'obtenir un grand nombre de réponses de la part de plusieurs répondants et de façon rapide, le caractère quantitatif du questionnaire ne nous permet pas d'aller en profondeur dans les questions posées. De plus, il s'agit souvent des organisations les plus performantes qui vont avoir tendance à remplir les questionnaires. Il n'est cependant pas possible d'estimer l'impact d'un tel biais sur les résultats obtenus.

Quatrièmement, il faut noter une certaine limite quant au nombre d'indicateurs de performance organisationnel retenus. L'existence de nombreuses définitions de ce concept vient compliquer la comparaison entre les recherches. Notre étude s'est concentrée spécifiquement sur la productivité, les coûts et la rentabilité des caisses. Il aurait été intéressant de prendre en considération d'autres indicateurs comme les ventes ou le nombre de prêts ou d'opérations.

Cinquièmement, nous ne pouvons pas négliger la limite rattachée à la mesure de la variable modératrice. La présence ou l'absence d'une pratique GRH dans une caisse ne nous en dit guère long sur sa nature exacte, son application ou ses effets. En effet, notre échantillon ne nous permet pas de connaître la fréquence de l'utilisation des pratiques, leurs caractéristiques ou les montants allouées (ex. : régime d'intéressement) dans les caisses où elles sont implantées.

6.3 Pistes de recherches futures

Nous proposons ici des pistes de recherche pour les études qui traiteront dans le futur du roulement du personnel, des pratiques GRH et de la performance organisationnelle.

Les recherches en gestion des ressources humaines recourant à la performance organisationnelle comme variable dépendante doivent se poursuivre en dépit des grandes difficultés qui y sont associées : multiples dimensions, accès difficile, nécessité d'avoir des variables contrôles pertinentes aux dimensions considérées, etc. Ces recherches sont importantes afin de démontrer l'apport de la gestion des ressources humaines à la performance des organisations, ce qui constitue un élément important de la crédibilité des professionnels dans le domaine et des mesures qu'ils implantent dans les organisations.

Des recherches dans la lignée de celle que nous avons menée pourraient être réalisées dans le futur. Par exemple, notre recherche pourrait être répliquée dans les banques opérant au Québec. Compte tenu que les données de notre recherche datent de 1994, il serait également intéressant de refaire la même étude chez Desjardins afin de voir si les relations constatées varient dans le contexte d'un marché du travail et d'une conjoncture économique différent de celui qui prévalait à l'époque.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbasi, S.M. & Hollman, K.W. (2000), « Turnover: The Real Bottom Line », *Public Personnel Management*, Vol. 29, No 3, pp. 333-343

Albeyson, M.A. & Baysinger, B.D (1984), « Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model », *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 331-341

Arthur, J.B. (1992), « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, No.3, pp.488-506

Arthur, J. B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management*, Vol 37, No.3, pp. 670-687

Batt, R. (2002a), « Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3, pp.587-597

Batt, R., Colvin, A.J.S, & Keefe, J. (2002b), « Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55, pp.573-594

Bartel, A. P. (2004), « Human Resource Management and Organizational Performance : Evidence from Retail Banking », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 2 , pp.181-203

Bourque, O. (2007), «Québec : pénurie de main-d'œuvre à l'horizon », Lapresseaffaire.com, 19 décembre

Campbell, J.P. (1977), « On the Nature of Organizational Effectiveness », in P.S. Goodman and J.M. Penning (eds.), New Perspective on Organizational Effectiveness, San Francisco, Josse Bass, pp. 13-62

Cascio, W.F. (1991), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations, PWS-KENT Publishing Company, Boston, pp.322

Cotton, J.L, & Tuttle, J.M (1986), « Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research », *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-70

Dalton, D.R, Krackhardt, D.M & Porter, L.W., (1981), « Functional Turnover: An Empirical assessment », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp. 716-721

Dalton, D.R., Todor, W.D. & Krackhardt, D.M. (1982), « Turnover Overstated: The Functional Taxonomy », *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, pp.117-123

Delaney, J.T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989), « Human Resource Policies and Practices in American Firms », Washington, DC: U.S. Government Printing Office

Delery, J., Gupta, N., Shaw, J., Jenkins, G.D., & Ganster, M. (2000), «Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention », *Industrial Relations*, Vol. 39, pp. 625-646

Delery, J.E., & Doty D.H. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Prediction», *Academy Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835

Dess, G.G, & Shaw, J.D. (2001), « Voluntary turnover, Social Capital, and Organizational performance », *Academy of Management Review*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 446-457

Gauthier, M. (2004), « Le roulement du personnel: de quoi s'agit-il exactement? », *Effectif*, Vol.7, No. 5, Novembre / Décembre, pp.40-43

Glebbeek, A.C. & Bax, E.H. (2004), « Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 227-286

Griffeth, R., Hom, W., & Gaertner, S. (2000), « A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderators tests, and Research Implications for the Millennium», *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp.463-488

CROP inc. (2007), “ Rétention au travail”, Sondage d'opinion auprès des travailleurs québécois pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec, 08-5896-rapOGRHRI-2-août-2007

Guthrie, J.P. (2001), « High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence form New Zealand », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp.180-190

Haines, V., Jalette, P. & Larose, K. (2010), « The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turover Rates in the Canadian non Governmental Sector », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 229-247

Hollenbeck, J.R. & Williams, C.R. (1986), « Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A note on Work Attitude and Organizational Effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, pp.606-611

Howell, C. D. (1998). Méthodes statistiques en sciences humaines, Quatrième édition, De Boeck Université, Belgique, pp. 13

Huselid, M. A. (1995), « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672

Ivancevich, J.M. (1998), *Human Resource Management* (Boston Massachusetts : Irwin-McGraw-Hill, 1998), pp.669

Jalette, P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse présenté à la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal, École des relations industrielles.

Jalette, P., & Bergeron, J-G. (2002), « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol 57, No3, pp. 542-568

Jones, C.D., Kalmi, P. Et Kauhamen, A. (2010), « How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policie on Performance in a Retail Firm », *Industrial Relations*, Vol 49, No. 1, pp. 1-21.

Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, R.C. et Cerrone, S. (2006), « Sure everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 44-133.

Kochan, T.A., Katz, H.C. et McKersie, R.B. (1994), The Transformation of American Industrial Relations, New York, ILR Press, (2nd ed: 1986).

Larose, K. (2003), L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'oeuvre, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, École des relations industrielles

LeDuff R. (1999), Encyclopédie de la Gestion et du Management, Édition DALLOZ, Paris, pp.1255

Meltz, N. M. (1993), « Industrial Relations Systems as a Framework for Organizing Contributions to Industrial Relations Theory », Industrial Relation Theory, R. J. Adams et N. M. Meltz editors, pp. 162-182, Metuchen (New Jersey): IMLR Press et The Scarecrow Press.

Mobley, W.H. (1982), « Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research », *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, pp.111-116

Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994), L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp.158

Morrow, P., McElroy, J. (2007), « Efficiency as a Mediator in Turnover-Organizational Performance Relations », *Human Relations*, Vol. 60 (6), <http://hum.sagepub.com>, pp. 827-849

Neveu, J.P. (1996), La démission du cadre d'entreprise : étude sur L'intention de départ volontaire, Paris, édition ECONOMIA, pp.181

Payette, A. (1988), L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Québec, Presses de l'Université du Québec

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, deuxième édition, Paris : Dunod, pp. 287

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr, G.D., & Gupta, N. (1998), « An Organization-level Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 511-525

Shaw, J.D. (2011), « Turnover Rates and Organizational Performance: Review, Critique, and Research Agenda », *Organizational Psychology Review*, Vol. 1 (3), pp. 187-213

Sheridan, J.E. (1992), « Organizational Culture and Employee Retention », *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.5, pp. 1036-1056

Statistique Canada, (1998), « Mises à pied permanentes, démissions et embauches dans l'économie canadienne 1978-1995 », No 71-539XPB au catalogue, www.statcan.ca, ministère de l'Industrie, Ottawa, 55 p.

Staw, B.M. (1980), « The consequences of turnover », *Journal of occupational behaviour*, Vol. 1, pp. 253-273

Stephen, M.D. (1993), Collective Bargaining Outcomes and the Performance of the Firm, Ph. D. thesis, University of Toronto, Center for Industrial Relations

Steers, R.M. (1977), Organizational Effectiveness: A Behavioural View, Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Company

Théoret, R. (1991), « Un modèle économétrique des marges bénéficiaires des caisses populaires Desjardins du Québec et des banques à charte canadienne », *L'Actualité économique*, Vol. 67, No. 1, pp. 58-79

Vanderberg, C. (1999), « Organizational Culture, Person-culture Fit and Turnover: A Replication in the Health and Care Industry », *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 20, pp. 175-184

Whitfield, K. & Strauss, G. (1998), Researching the World of Work, ILR Press, Cornell University Press, Ithaca et Londres, pp. 10

Wills, T., J.Y. Le Louarn et G. Guérin (1991), Planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Presses de l'Université de Montréal